

République Algérienne Démocratique et Populaire
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



ÉCOLE SUPÉRIEURE EN SCIENCES APPLIQUÉES
--T L E M C E N--

POLYCOPIÉ DE COURS

INGÉNIERIE HUMAINE

PRÉSENTE PAR :
Mr. Arzazi Mohammed

Ce cours est destiné aux étudiants 1ère ANNEE Classe préparatoire

Année universitaire : 2017-2018

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Avant- propos	1
CHAPITRE 01 : Entreprise et Organisation	2
Cours n°1 : Entreprise et Organisation	3
I. L'organisation.....	3
1- Définition de l'organisation.....	3
2- Les postulats fondamentaux des organisations.....	4
3- Les principales caractéristiques de 'organisation.....	4
4- L'organisation formelle et informelle.....	4
II. L'Entreprise.....	5
1- Entreprise : essai de définition.....	5
2-Classification des entreprises.....	6
3- Les caractéristiques de l'entreprise.....	6
4- Les rôles de l'entreprise.....	7
5- Les principales fonctions d'une entreprise.....	8
6- L'environnement de l'entreprise.....	8
Cours n°2 : Structure rationnelle(Taylorisme)	10
Introduction.....	10
1-Qu'est ce que l 'OST.....	10
2-Les fondements de la pensée de Taylor.....	10
3-Les principes du Taylorisme.....	12
4-Les objectifs du taylorisme.....	12
5-Les caractéristiques du taylorisme.....	12
6-Les avantages du taylorisme.....	13
7-Les inconvénients du taylorisme.....	13

TABLE DES MATIERES

Conclusion.....	14
Cours n°3 : Structure Irrationnelle (Facteur humain).....	15
Introduction.....	15
1-Les fondements de la pensée d'Elton Mayo.....	15
2-Les expériences de « Hawthorne ».....	16
3-L'expérience de l'usine des avions de Californie.....	17
4- Les postulats fondamentaux de l'école des relations humaines.....	18
5- L'importance du facteur humain dans l'entreprise.....	18
Conclusion.....	19
Cours n°4 : Rationalité limitée (Analyse stratégique).....	20
Introduction.....	20
1- L'analyse stratégique, qu'est-ce que c'est ?.....	20
2- Les principes de l'analyse stratégique.....	21
3- Les concepts fondamentaux de l'analyse stratégique.....	21
Conclusion.....	25
Cours n°5 : L'approche humaniste.....	26
Introduction.....	26
1- Qu'est ce que la pyramide de Maslow ?.....	26
2- Les composants de la pyramide de Maslow.....	27
3- Critiques du modèle de Maslow.....	29
4- L'entreprise et la pensée humaniste.....	30
Conclusion.....	30
CHAPITRE 02 : Culture et communication.....	31
Cours n°6 : Culture et communication.....	32

TABLE DES MATIERES

1- Qu'est- ce que la culture.....	32
2- L'histoire du sens du mot culture.....	32
3- Les caractéristiques de la culture.....	32
4- Classification de la culture.....	33
5- Qu'est- ce que la communication.....	34
6- Principaux types de communication.....	35
7- Rapports entre communication et culture.....	36
Cours n°7 : La Culture 'Entreprise.....	37
Introduction.....	37
1- Définition de la culture d'entreprise.....	37
2- Comment se forme la culture d'entreprise.....	37
3- Les composantes de la culture d'entreprise.....	38
4- Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....	40
5- Les avantages de la culture d'entreprise.....	40
6- Les limites de la culture d'entreprise.....	40
Conclusion.....	40
Cours n°8 : La Communication organisationnelle.....	41
Introduction.....	41
1- Définition de la communication organisationnelle.....	41
2- Les types de communication organisationnelle.....	41
3- Les formes de communication organisationnelle.....	42
4- Les objectifs de la communication organisationnelle.....	43
Conclusion.....	44
CHAPITRE 03 : Développement durable et action collective.....	45

TABLE DES MATIERES

Cours n°9 : Le Développement durable	46
1-Définition du développement durable.....	46
2-Bref historique.....	46
3-Les 3 piliers du développement durable.....	48
4-Les principes fondamentaux du développement durable.....	49
5-Les finalités du développement durable.....	50
CHAPITRE 04 : Les outils méthodologiques dans l’analyse des situations professionnelles et humaines	51
Cours n°10 : La Psychologie du travail	52
1- Définition de la psychologie du travail.....	52
2- Le sens du travail pour la psychologie du travail.....	52
3- Les objets premiers de la psychologie du travail.....	52
4- La question des finalités.....	52
5- La question des modalités.....	53
6- La question des domaines de recherche et d’intervention.....	53
7- La psychologie du travail aujourd'hui.....	55
Cours n°11 : La sociométrie	56
1- Moreno et la sociométrie.....	56
2- Définition de la sociométrie.....	56
3- Les orientations de la sociométrie.....	56
4- Les principes fondamentaux de la sociométrie.....	57
5- Les niveaux d’analyse du test sociométrique.....	57
CHAPITRE 05 : L’éthique de l’ingénieur	61
Cours n°12 : L’Ethique de l’ingénieur	62
Introduction.....	62

TABLE DES MATIERES

1- Définition de l'éthique, la morale et de la déontologie.....	62
2- Qu'est-ce qu'un ingénieur.....	63
3- Qualités d'un bon ingénieur.....	63
4- L'ingénieur et l'éthique.....	65
Conclusion.....	66
Cours n°13 : L'ingénieur entre citoyenneté et responsabilité.....	67
1- Précision des concepts (la citoyenneté- la responsabilité).....	67
2- La citoyenneté de l'ingénieur.....	67
3- Les responsabilités de l'ingénieur.....	67
4- Les types de responsabilités de l'ingénieur.....	69
Cours n°14 : L'autonomie de l'ingénieur.....	71
Introduction.....	71
1- Définition de l'autonomie.....	71
2- Les dimensions de l'autonomie.....	72
3- L'autonomie dans le travail des cadres et des ingénieurs.....	74
Conclusion.....	75
Cours n°15 : Professionnalisation du métier.....	76
Introduction.....	76
1- Précision des concepts.....	76
2- Les principes de la professionnalisation.....	77
3- La professionnalisation d'un métier.....	77
4- La professionnalisation : entre constitution des professions et développement professionnel des individus.....	78
5- Les dimensions de la professionnalisation.....	79
Conclusion.....	70
Cours n°16 : Créativité et innovation.....	81

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	81
1- Définition de la créativité.....	81
2- Définition de l'innovation.....	82
3- Technologie et innovation.....	83
4- De la créativité à l'innovation.....	84
Conclusion.....	85
CHAPITRE 06 : Développement personnel et professionnel.....	86
Cours n°17 : Développement personnel et professionnel.....	87
1- Développement personnel.....	87
2- Développement collectif.....	88
3- Développement professionnel.....	89
4- Vers un développement professionnel collectif.....	89
Bibliographie.....	90

Avant- Propos

Avant-propos

Ce polycopié est destiné aux étudiants inscrit en première année classe préparatoire, premier et deuxième semestre de l'année universitaire. Le contenu de ce polycopié, correspond au programme officiel du module « ingénierie humaine ». Il a été rédigé dans le but de permettre d'avoir un outil de travail et de référence pédagogique et scientifique pour les étudiants durant leurs cursus scolaire.

Le polycopié a été divisé en six chapitres. Le premier chapitre sous le titre entreprise et organisation, le deuxième chapitre culture et communication tandis que le troisième chapitre traite du développement durable et de l'action collective, et le quatrième chapitre s'intitule Outils méthodologiques dans l'analyse des situations professionnelles et humaines, le cinquième chapitre est sous le titre l'éthique de l'ingénieur et enfin le sixième chapitre sous le titre de développement personnel et professionnel.

CHAPITRE 01

Entreprise et Organisation

Cours n°1 : Entreprise et Organisation

I – L'organisation

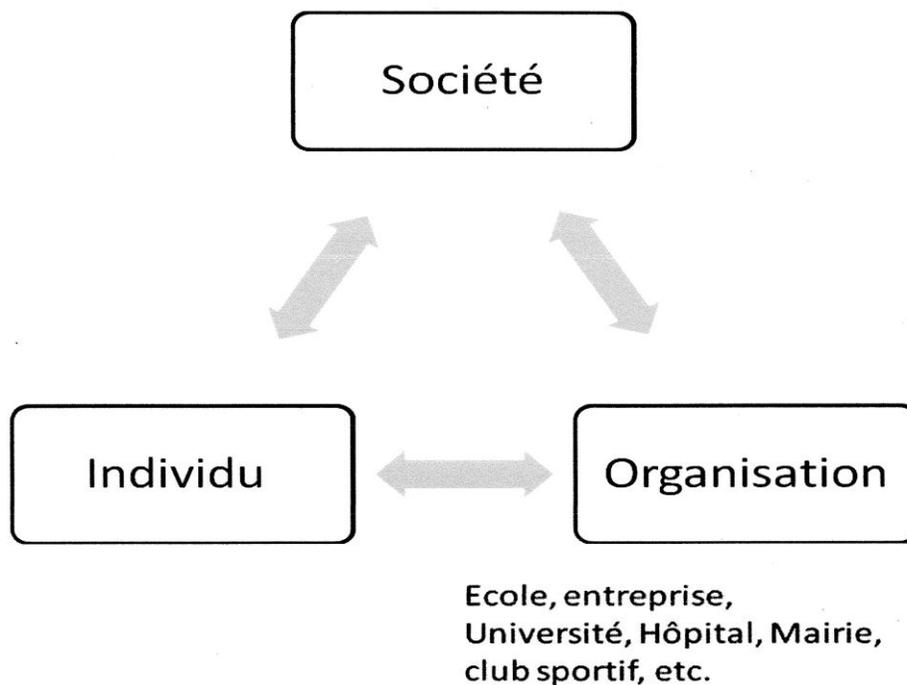
1-Définition de l'organisation :

De manière immédiate et appliquée, trois sens peuvent être attribués au mot organisation.¹

Sens1 : l'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système.

Sens2 : l'organisation est le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en termes de structures.

Sens3 : l'organisation est une institution sociale en tant que système organisé.



¹ Etienne Jean et autres, Dictionnaire de sociologie, Hatier, paris, 1997, p 234.

2-Les postulats fondamentaux des organisations :

Les différentes définitions de l'organisation reposent sur certains postulats communs :

A- On postule qu'une organisation est constituée par une association d'individus ou groupements humains.

B- Un autre postulat de l'organisation consiste en l'affirmation de l'existence de buts ou d'objectifs de l'organisation.

C- Un troisième postulat repris dans toutes les définitions de l'organisation consiste dans le caractère délibéré des structures mises en place pour l'atteinte des objectifs.

3-Les principales caractéristiques de l'organisation :

Il ya trois caractéristiques principales qui distinguent les organisations des autres groupes humains :

- Les divisions du travail, du pouvoir et des responsabilités, de communications, informations ces divisions ne sont pas modelées par le hasard ou la tradition mais elles sont délibérément instituées pour réaliser des buts spécifiques ;
- Les organisations sont caractérisées par un ou plusieurs centres de décision qui contrôlent les efforts concertés des membres et les orientent vers les objectifs ;
- Les organisations sont aussi caractérisées par le remplacement du personnel, ce qui revient à dire que les personnes qui ne donnent pas satisfaction, peuvent être écartées et leurs tâches confiées à d'autres.

L'organisation pouvant aussi restructurer son personnel par déplacement ou promotion : « l'organisation persiste, les hommes passent ».

4-L'organisation formelle et informelle

A-L'organisation formelle : correspond à la mise en œuvre explicite de la fonction économique à laquelle doit répondre l'organisation du travail. Elle suppose aussi une logique de coordination des efforts entre les membres qui la composent et regroupe donc les différents niveaux

techniques et hiérarchiques de l'organisation². Sur ce plan, elle est représentée par l'organigramme de l'organisation et ses différentes procédures. Au travers des règlements, elle prescrit des modèles d'interactions entre ses membres, dans le but d'un accomplissement efficace des tâches.

B-L'organisation informelle : correspond à la fonction sociale qui se joue au sein de l'organisation. Elle naît au travers des relations qui s'établissent entre les membres de l'organisation formelle. Elle est fondée sur une logique des sentiments et exprime les valeurs propres aux groupes qui la composent.³ Ainsi, les organigrammes des entreprises ne représentent pas les distinctions sociales inhérentes à l'organisation sociale (prestige spécifique au poste, distinction hommes-femmes...).

II . L'Entreprise

1-L'entreprise : essai de définition

Donner une définition de l'entreprise est difficile. D'un point de vue conceptuel il existe des approches théoriques de l'entreprise mais leur diversité pose problème. Le plus simple est sans doute de respecter une démarche traditionnelle consistant à présenter l'entreprise à partir de ses fonctions ou ses rôles et sa structure.⁴

- Pour le sens commun une entreprise est définie par son activité : la production des biens et des services en combinant du travail et du capital (des équipements). Ces biens et services sont destinés à être vendus dans le but de réaliser un profit.
- l'entreprise est présentée comme une organisation caractérisée par sa hiérarchisation et son fonctionnement comme système.
- L'Entreprise est un système d'action collective tourné vers la production. Elle est aussi une source d'emploi et un lieu de socialisation.

² Etienne Jean et autres, Dictionnaire de sociologie, Op. Cit, p 238.

³ Bernard Mottez, La sociologie industrielle, PUF, Paris, 1975, p 22.

⁴ Makhlouf Farid, L'entreprise : Structures, Fonctions et Organisation, édition pages bleues internationales, Bouira-Algérie, 2012, p 10.

- L'Entreprise est un ensemble d'individus intégrés dans une unité économique ou sociale légale pour réaliser un but commun à travers le rassemblement des ressources matérielles et humaines nécessaires et les exploités rationnellement.

2- classification des entreprises :

Selon l'activité de l'entreprise on distingue :

- Les entreprises industrielles : elles ont pour mission la production de bien.
- Les entreprises commerciales : elles achètent des biens qui sont appelés marchandises pour les revendre en l'état, sans leur faire subir de transformations.
- Les entreprises prestataires de services : la mission de ces entreprises est de réaliser un service ou de réaliser certains travaux.
- Les entreprises agricoles : elles ont pour mission l'exploitation des terres.

3- Les caractéristiques de l'entreprise :

A- L'entreprise : une cellule productrice

L'activité de l'entreprise consiste à transformer et à combiner des facteurs de production afin de produire des biens et services qui sont destinés à être vendus sur le marché.⁵

B- L'entreprise : un groupement humain

L'entreprise n'est pas seulement un acteur économique dont la seule logique serait le profit. Elle est également une organisation avec sa dynamique propre, une équipe amenée à prendre des décisions pour atteindre des objectifs communs. Elle est aussi une cellule sociale⁶ :

*** L'entreprise est une organisation**

Il y a toujours, à la création d'une organisation, une volonté humaine de regrouper des personnes, d'unir des efforts, de mettre des moyens en commun pour parvenir à 1 ou plusieurs objectifs partagés par chacun des membres. Les hommes organisent leurs actions de manière à réaliser les divers objectifs de l'entreprise :

- pour survivre dans un environnement souvent difficile en profitant des opportunités et en réduisant les contraintes et la menace qu'il génère ;
- se développer en augmentant les parts de marché ;

⁵ Makhlouf Farid, L'entreprise, Op.Cit, p11.

⁶ Ibid, p12.

- optimiser la rentabilité des capitaux investis ;
- développer son autonomie et sa flexibilité pour s'adapter notamment à l'environnement ;
- accroître le bien-être de ses dirigeants et salariés ...

* **L'entreprise est une cellule sociale**

L'entreprise constitue une entité sociale regroupant des individus liés par un ensemble de relation (des relations en particulier hiérarchique mais aussi de solidarité). Le réseau permet non seulement la circulation de biens et services mais aussi d'informations, des influences, des sentiments, etc. Les activités de production et de commercialisation requièrent la collaboration d'hommes et de femmes aux compétences et attentes diverses. Tous les collaborateurs de l'entreprise (employés, ouvriers, cadres, secrétaires, techniciens,...) travaillent ensemble avec des règles de conduites communes.

L'entreprise permet aux individus d'être actifs, de communiquer, de se sentir utiles, de faire usage de leurs capacités physiques ou intellectuelles. L'entreprise devient une cellule d'intégration. Elle favorise le lien économique qui détermine et conditionne le lien social.⁷

***L'entreprise est un centre de décision**

Elle est un centre de décision qui fixe des objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Exemple : augmenter le chiffre d'affaire, augmenter la production, réduire l'absentéisme, réduire les accidents de travail.

La prise de décision est un acte essentiel dans l'entreprise. Elle lui permet de s'adapter au mieux à son environnement. La prise de décision concerne aussi bien les dirigeants (les décisions stratégiques) que les cadres, les techniciens, les vendeurs, les secrétaires, etc (les décisions opérationnelles).⁸

4-Les rôles de l'entreprise :

A-Rôle économique : Le rôle économique de l'entreprise est de produire des richesses (biens et services) qui lui permettent d'assurer sa pérennité en se développant et en créant des emplois.

⁷ Etienne Jean et autres, Op. Cit, p 165.

⁸ Ibid, p 157.

B- Rôle social : L'entreprise par son activité productive assure également un rôle social qui se manifeste par :

- L'offre du travail qui répond ainsi au besoin social à savoir le travail.
- La production des produits et des services qui répondent à des collectifs et sociaux.
- Enfin l'entreprise contribue par la création et la distribution des revenus a fixé un certain niveau de vie.

C- Rôle technologique: l'entreprise et également le lieu de procédé de fabrication, le recours permanent a de nouvelle technique de production fait que l'entreprise devient un support privilégié du processus de perfectionnement et de l'innovation technologique.

5-Les principales fonctions d'une entreprise :

-Technique : Responsable de la production, fabrication.

-Commerciale : Responsable des achats et des ventes.

-Financière : Responsable du financement (recherche et gestion des capitaux).

-Comptable : Responsable des comptes (documents de synthèse).

- Sécurité : Responsable de la protection des personnes et des biens.

-Administrative : Responsable de l'administration (de la direction).

6-L'environnement de l'entreprise :

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Les caractéristiques de l'entreprise sont étroitement liées à l'environnement de celle-ci. Connaitre l'entreprise, c'est donc aussi comprendre l'environnement dans lequel elle évolue (d'une part elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement)

Le plus courant est de distinguer d'un côté l'environnement macroéconomique et de l'autre côté l'environnement microéconomique que l'on pourrait qualifier d'environnement proche ou immédiat pour l'entreprise.

A- Le macro-environnement, ou **environnement général**, concernera les domaines politiques (stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale...), économique (politique monétaire, inflation, chômage...), socioculturel (évolution du style de vie des consommateurs, de leurs goûts et de leurs besoins), technologique (nouvelles avancées technologiques, vitesse

des transfères technologiques, taux d'obsolescence...), écologique(lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie...), et légal (lois sur les monopoles, droit du travail, norme de sécurité).⁹

B- Le micro-environnement ou environnement spécifique, le microenvironnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise ; il est principalement composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact. D'une autre façon concernera les relations de l'entreprise avec ses partenaires, les clients, les fournisseurs, les associations, les prêteurs et les banques et surtout avec les concurrents.

⁹ Makhlouf Farid, L'entreprise, Op.Cit, p13.

Cours n°2 : Structure Rationnelle(Taylorisme)

Introduction

L'essor de la société industrielle du 19ème siècle consacre avec l'apparition de la seconde révolution industrielle (1850-1929), l'industrie comme lieu de sources de richesse et de développement. On quitte le modèle de l'atelier pour celui du travail en usine. Ainsi émerge une nouvelle forme de travail qui attire une main d'œuvre agricole qu'il faudra intégrer. L'industrie, doit donc s'organiser et seules, l'armée et l'Eglise ont des organisations hiérarchisées.

L'entreprise empruntera à ces institutions l'autorité pyramidale mais devra trouver son propre modèle. Ainsi naît le Taylorisme qui développe les premières réflexions en matière d'organisation industrielle. Ces réflexions reposent sur un postulat rationaliste.¹⁰

1- Qu'est ce que L'OST

L'OST est une méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production, dont les principes ont été développés et mis en application par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor. Cette méthode de travail repose sur le principe de l'organisation scientifique du travail. Ce principe vise à définir la meilleure façon de produire en vue d'accroître au maximum le rendement. L'industrie a quitté une certaine improvisation pour adopter une structure rationnelle de la production avec l'application de l'OST.¹¹

2-Les fondements de la pensée de Taylor

¹⁰ Gay Thomas, L'indispensable de la sociologie, collection studyrama, France, 2004, p 104.

¹¹ Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 2^e édition Pearson Education, France, 2007, p 75.



Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Frederick Winslow Taylor, né en 1856, est mort en 1915. Taylor est d'une famille aisée. De graves ennuis de santé (une grande faiblesse des yeux) l'empêchent de continuer des études plus poussées. Adolescent, il est déjà remarqué par son souci d'efficacité et sa volonté de transformer les règles du base-ball en vue de le rendre plus efficient ! Plus tard, il entre comme apprenti dans une usine et passe par tous les échelons professionnels par son ardeur au travail et son légendaire esprit méthodique. Il s'élève ainsi au rang de contremaître puis à celui d'ingénieur.

Il effectuera une grande partie de sa carrière à la Midvale Steel Company puis exercera le métier de conseil en organisation¹². En 1893, il publie un mémoire technique sur les courroies, en 1906 un premier ouvrage sur la coupe des aciers : « Shop Management ». ¹³

Il réfléchit en même temps à l'organisation du travail et notamment à la gestion de la production dans des ateliers industriels.

Taylor publie en 1895 un mémoire sur les salaires aux pièces puis, en 1903 sur la direction des ateliers. Enfin, il publie en 1911 son ouvrage de référence : Les principes de la direction scientifique. (Scientific Management).

¹² Stroobants Marcelle, Sociologie du travail, Edition Armand Colin, Paris, 2010, P 25.

¹³ Raymond Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 2005, p 168.

Dans ce livre il expose les principes de gestion à respecter pour que dirigeants et salariés d'une entreprise puissent travailler en bonne intelligence.

(Son principal ouvrage, *Principes de la direction scientifique*, publié en 1911¹⁴, souligne la nécessité pour les dirigeants et les exécutants de faire converger leurs intérêts afin de créer une paix sociale durable.)

3- Les principes du Taylorisme ¹⁵

A- la division verticale du travail : Distinction entre concepteurs (ingénieurs/cols blancs) et exécutants (ouvriers/cols bleus), (the right man on the right place).

B- la division horizontale du travail : la parcellisation des tâches, une tâche simple, une tâche répétitive, en peu de temps. les tâches sont décomposées pour faire apparaître la meilleure méthode de production (the one best way).

C- système de salaire au rendement : pour favoriser la productivité et la motivation du personnel les salaires dépendent du nombre de pièces produites (introduction de primes de productivité).

D- système de contrôle du travail : Mise en place de contremaîtres chargés de contrôler le travail.

4- Les objectifs du Taylorisme

- Taylor considère que les dirigeants et les salariés peuvent et doivent agir en commun avec comme but essentiel l'amélioration de la productivité.

- La productivité doit permettre de réduire au maximum les gaspillages, de temps ou de matières et réduire les couts pour atteindre des meilleurs prix.

5- Les caractéristiques du Taylorisme

-Mouvement Technique : Ceci est en termes de ses études sur le travailleur (études de temps et de mouvement) et les méthodes de production, les conditions de travail, la préparation des

¹⁴ Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Editions du Seuil, Paris, 1985, p 64.

¹⁵ Gay Thomas, L'indispensable de la sociologie, Op.Cit, p105.

magasins et d'autres aspects techniques qui sont en contact avec le processus de production et augmenter la productivité.

-Mouvement administratif : En termes de mise au point pour les principes guident l'administration dans la réalisation de l'objectif d'augmentation de la productivité, la sélection scientifique des travailleurs, le droit de la formation pour eux et l'observation de leurs tâches ainsi que la séparation entre la planification, la supervision le contrôle et l'exécution. Et encourager les travailleurs et les rend récompenses prêts afin d'accroître les tâches de production.

-Mouvement philosophique : parce qu'il a cherché à changer les idées qui prévalaient chez les travailleurs, comme l'a confirmé sur l'intérêt mutuel et tenté de convaincre les dirigeants des entreprises industrielles que la coopération entre la direction et les travailleurs serait d'augmenter la production, augmentant ainsi les bénéfices pour les deux parties.

6-Les avantages du Taylorisme

-La rationalisation du fonctionnement de l'entreprise.¹⁶

-L'amélioration de la production en s'attaquant au gaspillage.

-La motivation des ouvriers à travers l'adoption du système salaire au rendement dans le but d'augmenter la productivité.

-L'abaissement des couts.

-Principe de spécialisation au travail.

7-Les inconvénients du Taylorisme

-La déshumanisation du travail au sein de l'entreprise (L'ouvrier a été considéré comme une machine).

-La monotonie du travail (des tâches répétitives en peu de temps).

-Conflits fréquents entre exécutant et encadrant.

-L'entreprise a été considéré comme un système clos (fermé).

¹⁶ Stroobants Marcelle, Sociologie du travail, Op, Cit, P 25.

Conclusion

La révolution introduite par Taylor dans l'organisation des entreprises est très efficace sur le plan économique mais elle présente des inconvénients sur le plan social et notamment les conditions du travail. Ce mode d'organisation basé sur la spécialisation des tâches et la motivation par les salaires a été critiqué par le courant des relations humaines composé de psychologues et de sociologues qui ont proposé d'autre forme d'organisation qui donne plus d'importance à l'amélioration des conditions non-matérielles du travail.

Cours n°3 : Structure Irrationnelle (Facteur humain)**Introduction**

À la fin des années 20, le mouvement des relations humaines est né avec les travaux d'Elton Mayo débutés à Western Electric Company de Hawthorne, près de Chicago aux États-Unis.

Mayo parfait l'hypothèse de Taylor selon laquelle les conditions matérielles et techniques (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires), du travail influencent la productivité en y associant des avantages pour les employés : salaires acceptables, environnement agréable, horaires bien étudiés,...

Sans rejeter le Taylorisme, il cherche les conditions de la meilleure efficacité et par conséquent, déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs.¹⁷

Elton Mayo découvrira l'importance du facteur humain dans l'entreprise qui sera alors considérée comme un système social.¹⁸

1-Les fondements de la pensée d'Elton Mayo

ELTON MAYO 1880-1949

¹⁷ Rouleau Linda, Théories des organisations, PUQ, Québec, 2007, p 20.

¹⁸ Stroobants Marcelle, Sociologie du travail, Op, Cit, P 38.

Elton Mayo psychologue et sociologue américain (australien d'origine), est le fondateur de l'école des relations humaines. Après des études de médecine à Edimbourg en Ecosse, il étudie la psychologie à Adelaïde, en Australie, avant d'émigrer aux États-Unis. En 1922, il devient professeur et chercheur en psychologie industrielle à la Wharton School de Philadelphie, puis à Harvard, de 1926 à 1947. Membre de la Harvard Fatigue Laboratory, ses recherches en psychologie le conduisent à mener des réflexions sur les relations existantes entre la productivité et le moral des employés, mais aussi sur les rapports humains à l'intérieur des groupes et entre les groupes eux-mêmes. Il approfondira les problèmes du comportement de l'homme au travail et, en particulier, ceux liés aux tâches répétitives et monotones dans l'industrie.¹⁹

On considère que l'école des relations humaines trouve son origine dans l'étude de sa célèbre enquête qu'il mena pendant cinq années à l'usine Western Electric Company de Hawthorne, une usine de fabrication de téléphones située près de Chicago.

Mayo tire les conclusions de son enquête dans deux petits ouvrages qui ont un retentissement considérable : Les Problèmes humains de la civilisation industrielle (The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933), et Les Problèmes sociaux de la civilisation industrielle (The Social Problems of an Industrial Civilization, 1947).²⁰

2-Les expériences de « Hawthorne »



1927-1928

**Women in the Relay Assembly Test Room
Western Electric Company Hawthorne Studies Collection**

¹⁹ Rouleau Linda, Théories des organisations, Op.Cit, p 21.

²⁰ Gay Thomas, L'indispensable de la sociologie, Op.Cit, p111.

À la demande de la Western Electric Company, qui s'intéressait aux conséquences des effets de l'environnement sur la production ouvrières et, en particulier, de ceux de l'éclairage. Elton Mayo réalisa avec une équipe de chercheurs, de 1927 à 1932, une série de travaux au sein de leurs ateliers de « Hawthorne » où des ouvrières étaient chargées de tâches d'assemblage.²¹ Partant de l'hypothèse qu'il existe un lien entre la productivité et les conditions matérielles de travail, Elton Mayo découvre, après des travaux qui ont nécessité de longues recherches, de nombreuses observations et des centaines d'entretiens, l'importance fondamentale du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.²²

Deux conclusions sont tirées de ces expériences :

- l'effet Hawthorne : le fait d'observer les participants modifie leur comportement, l'intérêt porté par la direction au travail entraîne une augmentation de la productivité
- l'importance des relations interpersonnelles : la cohésion et les bonnes relations à l'intérieur d'un groupe de travail influencent la productivité, des normes informelles de travail se développent dans l'atelier.²³

3- L'expérience de l'usine des avions de Californie (1943)

Une autre étude fut menée à la demande des dirigeants de l'industrie aéronautique de Californie, inquiets des taux d'absentéisme et de la rotation du personnel dans leurs entreprises. Il apparut que les absents ou démissionnaires se trouvaient le plus souvent parmi ceux qui étaient mal intégrés à leurs collègues et parmi ceux qui avaient de mauvaises relations avec leur hiérarchie. Tout comme dans l'expérience précédente, le climat dans lequel s'exerce le travail est souvent plus important que le contenu même du travail.

Il apparût nécessaire pour Mayo de comprendre une organisation comme un « système social »²⁴ dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris uniquement

²¹ Erbès-Seguin Sabine, La sociologie du travail, Editions La Découverte, paris, 2004, P 25.

²² Gay Thomas, L'indispensable de la sociologie, Op.Cit, p111.

²³ Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Op, Cit, p 87.

²⁴ Gay Thomas, L'indispensable de la sociologie, Op.Cit, p112.

qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes.

4- Les postulats fondamentaux de l'école des relations humaines

- La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale (climat social).
- Les rémunérations non financières jouent un rôle important dans la motivation des ouvriers. (L'individu au travail n'a pas seulement des motivations d'ordre économique, il a aussi des motivations d'ordre affectif. Il a des besoins psychologiques plus ou moins conscients et il cherche à les satisfaire dans les relations qu'il pourrait avoir avec les autres membres de l'organisation (ses collègues ou ses supérieurs).
- La cohésion du groupe renforce l'intérêt pour le travail (plaisir d'être et de travailler ensemble).
- Au-delà de la structure formelle des entreprises, il y a une structure informelle qui est le produit de l'interaction sociale entre les membres d'un groupe de travail.
- L'entreprise n'est plus considérée seulement comme un système technique qui se limiterait à agencer des logiques de production, elle est aussi appréhendée comme un système social.
- Le style de commandement a un effet sur le moral du groupe de travail (autoritaire, démocratique...).
- L'amélioration de la productivité des ouvriers vient de la considération que la direction leur porte (la reconnaissance sociale).

5-L'importance du facteur humain dans l'entreprise

L'entreprise est un système, dans le sens où elle est un ensemble d'éléments qui interagissent, système composé de fonctions, de services et d'individus, eux-mêmes organisés et orientés vers un but commun.²⁵

²⁵ Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 2007, Op. Cit, p 123.

L'entreprise ne peut être conçue comme une simple machine mais elle doit prendre en compte le fait que les individus qui travaillent dans cette entreprise sont des êtres humains avec une liberté de pensée et une marge de manœuvre. Si on ne tient pas compte de cela, il peut y avoir des freinages des comportements contre productifs.²⁶

L'importance grandissante accordée au travail et à la place des employés dans l'entreprise est porteuse de meilleurs résultats, mais il ne faut pas perdre de vue que le tout est un enchaînement : des travailleurs motivés et impliqués sont le plus souvent l'œuvre d'un bon gestionnaire à l'écoute de ses subordonnés.

Conclusion

L'école des relations humaines a été distinguée et caractérisée des écoles précédentes, par leur intérêt pour l'humanisation du travail, le sens de traiter avec le travailleur comme un être humain qui travaille au sein du groupe, dans le cadre de l'institution ou de l'organisation comme un système social, ainsi que les intérêts en matière de leadership et augmenter le moral des travailleurs, il a été lié pour la première fois entre la productivité et les méthodes de leadership et augmenter le moral des travailleurs, et l'objectif principal était d'élever le niveau de productivité et de parvenir à la stabilité économique et psychologique et sociale de la classe ouvrière.

²⁶ Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 2007, Op. Cit, p 124.

Cours n°4 : Rationalité limitée (Analyse Stratégique)

Introduction

La théorie de l'acteur stratégique a été élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg au cours des années 1970. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations, développée au sein de l'analyse stratégique.²⁷

Elle part du constat suivant : étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs est déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires.

Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme une élaboration humaine, un système d'action concret.²⁸ Elle rejoint donc les démarches qui analysent les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure.

1-L'analyse stratégique, qu'est-ce que c'est ?

L'analyse stratégique est une méthode et un raisonnement qui permettent de mieux comprendre les comportements des acteurs, individuels et collectifs, relatifs à leurs enjeux et leur pouvoir dans un système social précis. Cette analyse peut être appliquée pour expliquer des dysfonctionnements organisationnels ou anticiper les réactions des acteurs par rapport à un projet de changement organisationnel.²⁹

²⁷ Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 3^e édition Pearson Education, France, 2011, p 44.

²⁸ Gay Thomas, L'indispensable de la sociologie, Op.Cit, p57.

²⁹ Valléry Gérard et autres, Psychologie du travail et des organisations, Editions Dunod, Paris, 2016, p 41.

2-Les principes de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique : M. Crozier et E. Friedberg rejettent l'idée d'un modèle universel de l'organisation.³⁰ Leur théorie repose sur 4 principes :

- L'idée que l'acteur en organisation est un stratège.
- Cet acteur a un comportement rationnel limité (Les acteurs sont rationnels, mais leur rationalité est limitée par le temps et les moyens dont ils disposent).
- Le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie (Le comportement des acteurs dans l'organisation n'est pas entièrement dicté par l'organigramme et les procédures formelles ; ils ont une marge de manœuvre, une autonomie et des intérêts propres).
- L'interaction entre les acteurs aboutit à la constitution d'un système d'action (L'organisation est une construction sociale, la résultante des actions des individus).

3-Les concepts fondamentaux de l'Analyse Stratégique

A-L'acteur :

- Les individus sont actifs et non passifs, ils n'acceptent pas d'être traités comme un moyen par l'organisation.
- L'individu est libre, il a ses buts qui peuvent être différents de ceux de l'organisation.

La rationalité limitée de l'acteur

- La réaction d'un acteur est logique de son point de vue, en fonction de ce qu'il pense pouvoir gagner ou perdre dans le changement ou dans le projet (*rationalité limitée par sa marge de liberté et d'informations*).³¹
- L'individu est confronté à de multiples contraintes dans l'organisation et ne peut pas facilement parvenir à ses buts.

Les ressources d'un acteur(les atouts)

Les ressources mobilisables par un acteur peuvent prendre de nombreuses formes ...

³⁰ Gay Thomas, L'indispensable de la sociologie, Op.Cit, p57.

³¹ Ibid, p 58.

- Techniques (faire fonctionner, réparer)
- Relationnelles (accéder à quelqu'un d'important, connaître le client)
- Connaissances (savoir analyser, anticiper)
- Capacité de blocage (s'opposer)
- Légitimité (ancienneté, rôle formel)
- Charisme (personnalité, force de conviction)
- Activisme (propension et énergie pour agir)

B-Enjeux :

Les enjeux sont basés sur les idées que se font les acteurs sur le changement proposé. Ils sont donc fonction de la qualité de l'information perçue et des valeurs ou normes des acteurs (ce qu'ils croient bien ou mal, faisables ou non, acceptables ou non...)

Les enjeux sont souvent contradictoires :

- enjeux positifs = ce que l'on pense gagner
- enjeux négatifs = ce que l'on pense perdre

C-Stratégie :

Ensemble cohérent de comportements qu'un acteur adopte en vue de préserver ses intérêts.

- La stratégie est orientée en fonction des enjeux.³²
- Toute stratégie est rationnelle aux yeux de celui qui l'utilise ... mais il y a plusieurs rationalités (selon le rôle, l'identité, l'appréhension de la situation « rationalité limitée »...)
- l'analyse stratégique une adaptation du comportement en fonction :
 - * Des opportunités qui se présentent,
 - * Des atouts dont les acteurs disposent
 - * De leur perception du comportement possible des autres

D-Pouvoir :

Le pouvoir est la capacité qu'a un acteur de se rendre relativement incontournable dans le fonctionnement de l'organisation et donc d'imposer ses exigences dans la négociation qui fonde la coopération.³³

³² Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 2011, Op, Cit, p 156.

³³ Ibid, p 155.

- Le pouvoir est une relation, et non pas un attribut des acteurs.
- Possibilité d'un individu ou groupe d'agir sur un autre.
- Or « agir sur » suppose d'entrer en relation avec (conception relationnelle)
- « L'autre » n'est jamais totalement démuné (relation de pouvoir \neq domination)

Les sources du pouvoir³⁴

- la compétence (Possession d'une compétence difficilement remplaçable, exemple : la qualification, le diplôme, le statut), ou sur une spécialisation fonctionnelle.
- la maîtrise des relations avec l'environnement.
- la maîtrise de l'information et de la communication interne.
- l'utilisation des règles organisationnelles : plus les règles sont précises, plus elles créent des situations nouvelles et imprévisibles

E-Zone d'incertitude³⁵

- Le comportement des individus dans les organisations demeure imprévisible
- Ils disposent toujours d'une zone de liberté qu'ils utilisent pour développer des stratégies
- Cette zone fournit un certain pouvoir à l'individu

F-Système d'action concret³⁶

C'est la résultante des différentes stratégies.

Ce système correspond à la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation.

Il recouvre deux réalités :

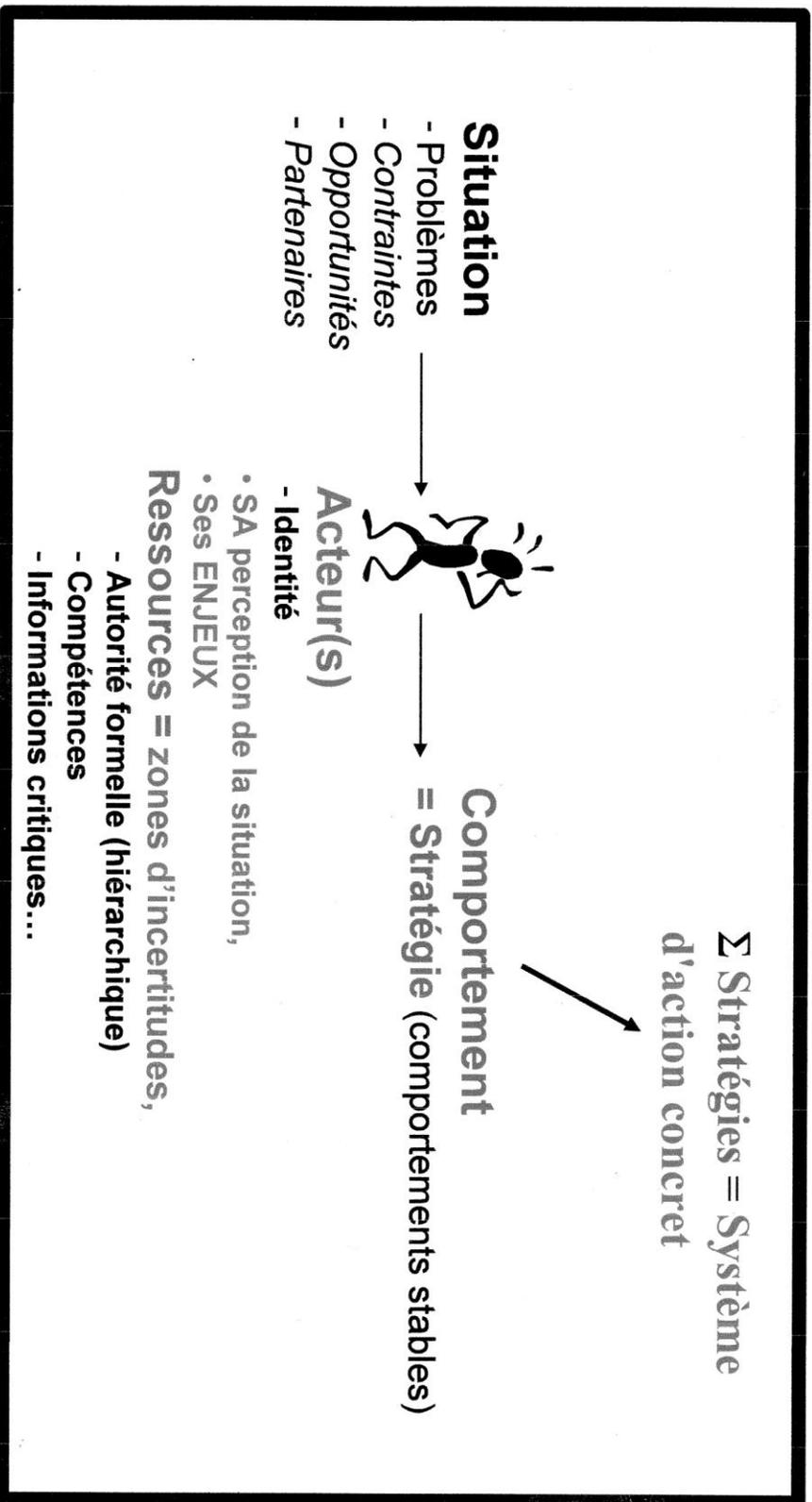
- Le système de régulation des relations
- Le système des alliances et leurs contraintes

³⁴ Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Op, Cit, p 185.

³⁵ Ibid, p 169.

³⁶ Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 2011, Op, Cit, p 158.

Synthèse de la démarche



Conclusion

L'analyse stratégique comme un modèle d'analyse organisationnelle a permis de mettre au jour la notion d'acteurs qui mettent en œuvre des stratégies individuelles et collectives pour accroître leur pouvoir et développer leur identité.³⁷

Pour ce courant de pensée, tout acteur a des objectifs qui lui sont propres et qui vont lui inspirer certaines conduites. Il n'a pas donc ici d'acte gratuit, le comportement de chacun étant exclusivement orienté vers des buts. Ce serait donc une erreur de considérer que les acteurs dans une organisation sont passifs. Au contraire, ils agissent dans une direction qui vise à aller dans le sens des objectifs qu'ils se sont fixés. Ils ont donc un comportement de nature stratégique.

Conclusion sur la réflexion de Crozier et Friedberg

« Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. Grâce à cette marge de liberté (qui signifie source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans son ensemble), chaque acteur dispose ainsi de pouvoir sur les autres acteurs, pouvoir qui sera d'autant plus grand que la source d'incertitude qu'il contrôle sera pertinente pour ceux-ci, c'est-à-dire les affectera de façon plus substantielle dans leurs capacités propres de jouer et de poursuivre leurs stratégies. Et son comportement pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses « gains », à travers sa participation à l'organisation. En d'autres termes, il tentera à tout instant de mettre à son profit sa marge de liberté pour négocier sa « participation » en s'efforçant de « manipuler » ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle sorte que cette « participation » soit « payante » pour lui » [Crozier & Friedberg 1977, p. 91]

³⁷ Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 2011, Op, Cit, p 159.

Cours n°5 : L'approche Humaniste

Introduction

La pensée d'Abraham Maslow s'est structurée au regard des théories humanistes qui avancent

L'argument que tout être humain se dirige spontanément vers son plein épanouissement.

Dans la pensée humaniste, chaque individu éprouve un désir conscient de réussite personnelle. Mais ce désir de réussite ne se manifeste qu'après diminution de certains besoins plus fondamentaux.³⁸

Abraham Maslow (comme un grand représentant de l'approche humaniste) met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de la hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine.

1-Qu'est ce que la pyramide de Maslow ?

La pyramide des besoins est une théorie élaborée à partir des observations réalisées dans les années 40 par le psychologue Abraham Maslow sur la motivation.³⁹ (L'article où Maslow expose sa théorie de la motivation, *A Theory of Human Motivation*, est paru en 1943 et, s'il mentionne une hiérarchie des besoins, il ne la représente jamais sous la forme figée d'une pyramide. Au contraire, il montre principalement son aspect dynamique.)

Cette pyramide est composée de cinq niveaux. Selon cette théorie, nous recherchons d'abord à satisfaire les besoins situés aux niveaux inférieurs avant de penser aux besoins situés aux niveaux supérieurs de la pyramide.

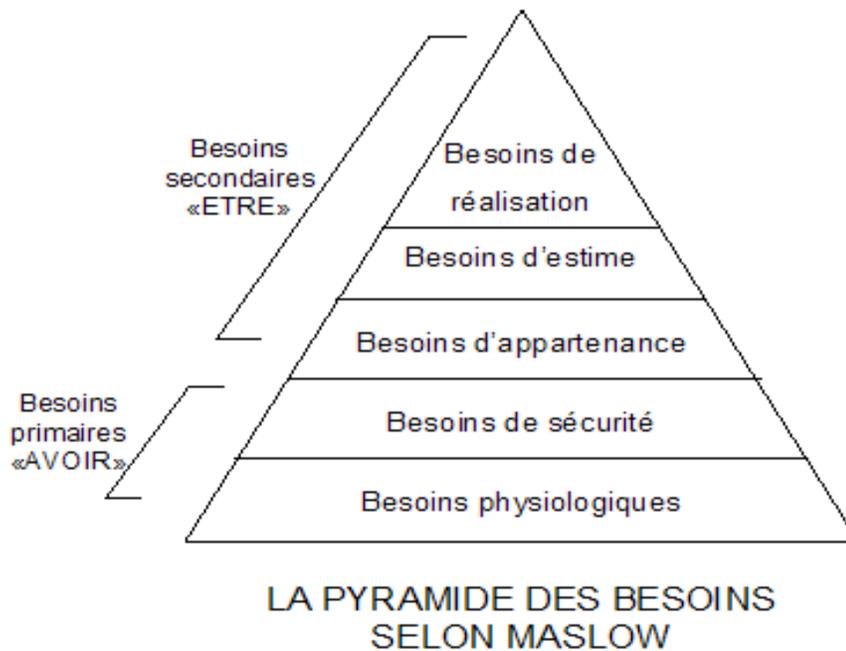
³⁸ Aim Roger, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino éditeur, Paris, 2006, p 42.

³⁹ Ibid, p 42.



Abraham Maslow (1908-1970)

2-Les composants de la pyramide de Maslow ⁴⁰



⁴⁰ Dolan Shimon et autres, Psychologie de travail et de comportement organisationnel, 2ème édition, Goeten Martin, Québec, 1996, p78.

L'observation du schéma précédent indique bien que Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés ⁴¹ :

- **Besoins physiologiques** : Ils forment la base de la pyramide et correspondent aux besoins nécessaires pour la survie de l'individu, tels que nourriture, eau, sommeil

- **Besoins de sécurité** : Il s'agit ici de prendre en compte la préservation de l'intégrité physique, psychologique, sociale et relationnelle d'un individu. Par exemple nous retrouvons la satisfaction de ce besoin dans la possibilité de se loger, d'avoir un travail, d'obtenir une rémunération "décente", de se sentir stable au niveau professionnel, au travers d'un système d'assurance et de prévoyance sociale, et en plus la stabilité au niveau familial.

- **Besoins sociaux ou d'appartenance** : peut être satisfait par l'ensemble des relations avec différentes personnes dans le cadre des groupes de travail.

Il s'agit du besoin de communication et d'expression, d'appartenance à un groupe et d'intégration dans le lien social.

- **Besoins d'estime** :

Besoin d'être respecté et de respecter les autres. Besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail, ou dans celui des loisirs. Il s'agit en particulier, du besoin de se réaliser, de se valoriser (à ses propres yeux et aux yeux des autres) à travers une occupation.

- **Besoins de réalisation de soi ou d'accomplissement** : La réalisation de soi est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière "unique" au sein des autres. Besoin de poursuivre certains apprentissages avec l'implication du goût de l'effort, de connaître de nouvelles techniques.

L'hypothèse centrale de Maslow est que la pyramide des besoins doit être satisfaite selon l'ordre vertical. On ne peut donc penser à satisfaire un besoin de niveau supérieur que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits. ⁴²

Ces travaux s'opposent aux idées de Taylor qui ne prenait en considération que les deux premiers niveaux de besoins. En effet, Maslow identifie des besoins et des motivations sociales plus profondes au travail tels que l'identité, la reconnaissance, la considération ou encore la

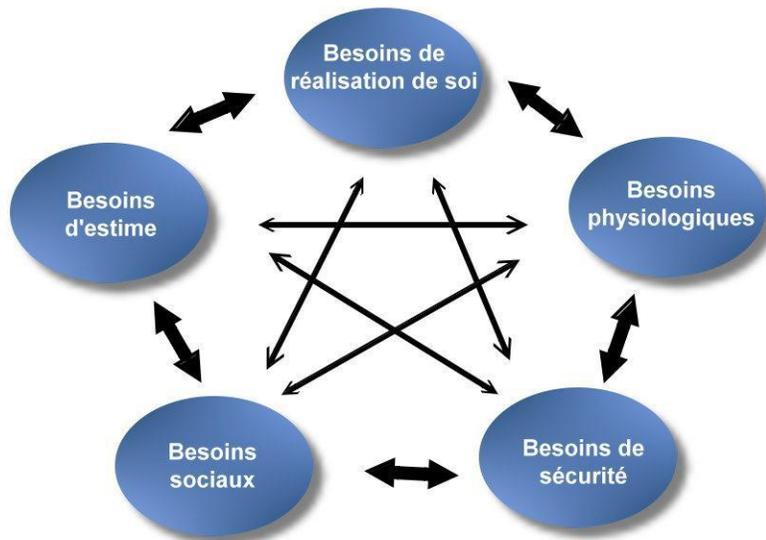
⁴¹ Aim Roger, L'essentiel de la théorie des organisations, Op, Cit, p 43.

⁴² Ibid, p 44.

réalisation de soi. Sa théorie porte principalement sur la compréhension et la détection de ce qui motive les personnes au travail.

3-Critiques du modèle de Maslow

Les limites de la pyramide de Maslow, se trouvent plutôt au niveau de sa construction hiérarchique et dynamique⁴³. En effet, d’après ce modèle, le passage d’un niveau inférieur à un niveau supérieur ne peut se réaliser qu’à condition que les besoins du premier soient satisfaits. Or, par exemple, il est tout à fait possible qu’une personne trouve un sens à sa vie avec la présence d’un handicap physique ou mental ou malgré une situation socio-économique difficile. Il serait donc plus judicieux d’envisager ces besoins comme interconnectés les uns aux autres avec une dynamique plutôt circulaire, plutôt que sur un modèle hiérarchique et prioritaire. Ce qui ressemblerait à ce type de schéma :



⁴³ Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Op, Cit, p 94.

4- L'entreprise et la pensée humaniste

Etre humaniste c'est regarder la personne comme une fin, jamais comme un moyen. En entreprise, adopter une éthique humaniste, c'est respecter et développer le capital humain. Considérer la personne en tant que sujet de son propre épanouissement plutôt que simple objet de production, est la base d'un développement humain durable de l'entreprise. Dans la pratique, c'est élever le métier de manager au rang de développeur d'hommes à tous les niveaux de l'organisation. ⁴⁴

Conclusion

L'approche humaniste voit l'humain comme un individu qui se construit selon ses perceptions personnelles du monde et qui tend toujours vers une plus grande réalisation. ⁴⁵

Cette approche considère que les individus sont motivés par l'obtention d'un bien être personnel et social, par la reconnaissance et la satisfaction du travail bien fait. Les théoriciens de cette approche insistent sur la gestion démocratique, l'enrichissement des tâches et la création de conditions de travail propices à la créativité.

⁴⁴ Rouleau Linda, Théories des organisations, Op,Cit, p 23.

⁴⁵ Ibid, p 24.

CHAPITRE 02

Culture et Communication

Cours n°6 : Culture et Communication

1- Qu'est- ce que la culture

La culture se définit par distinction avec la nature : insistance sur le fait que les pratiques et représentations concernées ne sont pas naturelles, mais résultent d'une construction sociale.¹

1-Sens global (au niveau de la société) : Ensemble des croyances, des valeurs et des normes qui orientent la conduite des membres d'une société.

2-Sens restreint (au niveau du groupe) : Connaissances acquises par un individu à l'intérieur d'un groupe.

2- L'histoire du sens du mot culture.

> Le mot culture est d'origine latine, il vient du verbe latin « colere » qui signifie cultiver ou honorer (prendre soin mais aussi rendre un culte aux dieux) et désigne d'abord l'agriculture.²

> Il va désigner ensuite par analogie le développement des facultés intellectuelles de l'homme par des exercices appropriés. On cultive l'esprit comme un sol. En ce sens, cultiver, c'est éduquer. On retrouve ce sens avec le fait d'être cultivé ou avec la culture physique.³

> Par la suite encore, le mot culture va désigner l'ensemble des comportements acquis et transmis d'une génération à l'autre, c'est-à-dire, les mœurs, les usages, le mode de vie d'une population. Avec ce sens, on change d'échelle : on passe des individus aux sociétés dans leur ensemble. Ce sens est cependant lié au précédent : cultiver au sens d'éduquer, c'est inculquer une façon de penser et de vivre précise, c'est donner une forme socialement admise, exigée ou valorisée à la pensée et la façon d'agir des individus. Eduquer, c'est donc former les individus en fonction de l'environnement humain, de la culture donc, dans lequel ils vivent.

3- Les caractéristiques de la culture

¹ Alpe Yves et autres, *Lexique de sociologie*, 3ème édition, Dalloz, Paris, 2010, p 69.

² Etienne Jean et autres, *Dictionnaire de sociologie*, Op. Cit, p 98.

³ Ibid, p 99.

- La culture est apprise : en effet la culture, loin d'être innée, est le fruit d'un long processus d'apprentissage.
- La culture est transmise : elle se transmet d'une génération à l'autre par le biais de la socialisation « elle est un héritage social ». ⁴
- La culture est partagée : elle est commune entre les membres d'un groupe ou d'une société.
- La culture est structurée : c'est un ensemble cohérent dont les éléments sont interdépendants.
- La culture est évolutive : chaque génération participe au processus de l'évolution d'une culture à travers l'ajout des nouveaux éléments ou traits culturels.
- La culture est relative : chaque société a une culture spécifique qui peut être différente à celle d'une autre société.

4- Classification de la culture

A- La culture savante et la culture populaire : On distingue **la culture savante** (connaissance des grandes œuvres classiques, littéraires, philosophiques, artistiques, scientifiques) de **la culture populaire** dite "vernaculaire" (celle qui se transmet au sein de groupes sociaux plus restreints : village, région ; il s'agit du folklore, des chants, danses, produits d'artisanat, peintures, etc.).

B- La culture nationale : La culture nationale est une notion qui se rapporte à un pays, à un Etat au sens de l'organisation des Nations Unies, à des croyances, des habitudes et des manières de penser, ainsi qu'à des valeurs partagées par ses citoyens. Les formes des institutions que chaque pays se donne reflètent sa culture.

Selon le Psychologue néerlandais Geert Hofstede la culture nationale : « est une programmation collective de la pensée qui permet de distinguer les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personne d'une autre ». ⁵

C- La culture régionale : Cette culture correspond à la diversité culturelle des régions des populations d'un même Etat.

⁴ Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, Op, Cit, P 69.

⁵ Louche Claude, Psychologie de travail et des organisations, 2^{ème} Edition, Armand Colin, Paris, 2010, P 156.

D- La culture de masse : Culture de marché dispensée par des techniques de diffusion précises et massives comme les médias « mass media ».

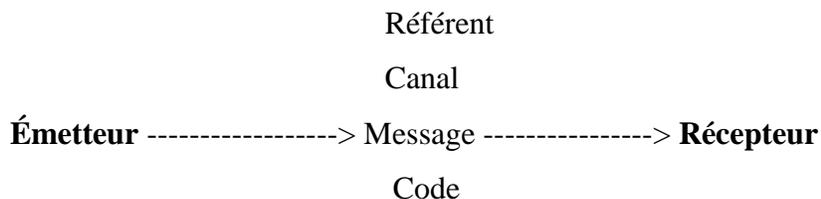
E- La culture d'entreprise (la culture organisationnelle) : est le mode de raisonnement, de sentir et d'agir communs aux membres d'une organisation, d'une entreprise. Cette culture constitue un système de valeurs partagées par l'ensemble des membres composant la collectivité. Elle englobe les croyances, les attitudes et les normes qui sont communes à ces membres. (La culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise).

F- La culture professionnelle : constitue un élément important d'une culture d'une organisation et correspond aux savoir et savoir-faire acquis dans l'exercice d'une profession, ce qui implique une mémoire collective et la transmission des compétences acquises aux nouveaux membres de l'organisation. L'exercice d'une même profession, engendre des valeurs partagées, des habitudes et des comportements. (Ex : ingénieurs, médecins, marins...etc).

5- Qu'est- ce que la communication

La communication est le processus de transmission d'informations⁶. Ce terme provient du latin " communicare " qui signifie " mettre en commun ". La communication peut donc être considérée comme un processus pour la mise en commun d'informations et de connaissances.

Elle peut être représentée ainsi ⁷ :



- L'émetteur est celui qui transmet le message.
- Le récepteur est celui à qui s'adresse l'émetteur.
- Le référent est ce dont il est question dans le message, le sujet de la communication.

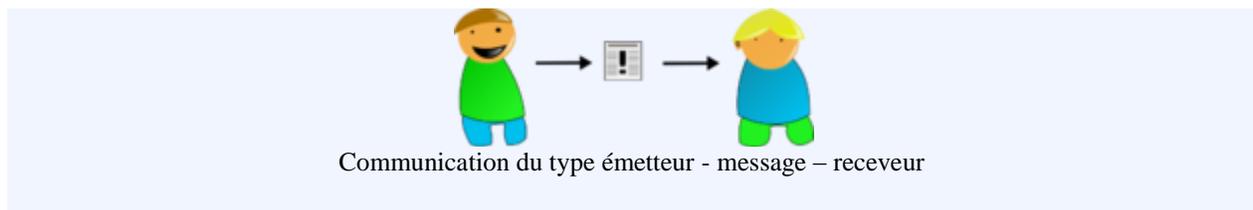
⁶ Armand et Michèle Mattelart, Histoire des théories de la communication, éditions casbah, Alger, 1999, p 38.

⁷ Lohisse Jean, La communication, éditions De Boeck, Bruxelles, 2001, p 27.

- Le message est le texte, l'énoncé ou ce qui est dit.
- Le canal est le procédé utilisé (à l'écrit : feuille, affiche, ordinateur ; à l'oral : le téléphone, la radio).
- Le code : commun à l'émetteur et au récepteur, par exemple la langue, l'alphabet morse... etc.

6- Principaux types de communication

A-Communication interpersonnelle



Communication du type émetteur - message – receveur

La communication interpersonnelle est basée sur l'échange 1 émetteur - 1 récepteur.

Entre humains, c'est la base de la vie en société.⁸ C'est là en général que la compréhension est la meilleure, mais le nombre de récepteurs est limité à une seule personne. Il y a notamment le téléphone, la conversation orale... Mais la communication n'est pas qu'orale. Elle est aussi non verbale.

B-Communication de masse

La Communication de masse c'est un émetteur (ou un ensemble d'émetteurs liés entre eux) s'adressant à tous les récepteurs disponibles. (Les récepteurs bien plus nombreux).

On parle ici de médias de masse ou " Mass Media "⁹. En font partie la radiodiffusion et la télévision...etc

C-Communication de groupe

⁸ Armand et Michèle Mattelart, Histoire des théories de la communication, Op, Cit, p 3.

⁹ Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, Op, Cit, P 49.

La communication de groupe part de plus d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individus bien définis, par un message (communication) ciblé sur leur compréhension et leur culture propre.

Les effets de la communication de groupe se situent entre ceux de la communication interpersonnelle et ceux de la communication de masse.

On peut également intégrer cette notion dans la communication internet à une entité. Les groupes peuvent alors être des catégories de personnels, des individus au sein d'un même service, etc.

7- Rapports entre communication et culture

Les phénomènes culturels et les processus de communication sont tous deux constitutifs de toute vie collective.¹⁰

L'imbrication et l'entrecroisement des phénomènes de culture et de communication tiennent à la fusion des activités des deux champs (ex : TV- Vidéo d'entreprise- publicité...) mais aussi à la nature même de leur réalité réciproque fondée chacune sur les codes de représentation (langue, image etc.)

Exemples :

- la culture de masse = c'est la diffusion des contenus culturels à travers des moyens de communication (les médias de masse) « mass media ».
- Parmi les composantes de la culture : la langue verbale et non verbale comme un outil de communication.
- Parmi les avantages de la culture d'entreprise est de faciliter la communication entre les membres de l'organisation qui ont des visions différentes.

¹⁰ Cuhe Denys, La notion de culture dans les sciences sociales, éditions casbah, Alger, 1998, p 74.

Cours n°7 : La Culture d'Entreprise**Introduction**

Toute entreprise quelque soit sa taille, forme un sous –groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. Pour assurer la cohérence de cette mosaïque l'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres.¹¹ Au fur et à mesure que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique. Toute entreprise à une culture spécifique, élaborée au long de son histoire.

1- Définition de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être définie comme un mode de description de l'organisation, à travers son contenu, et ses caractéristiques spécifiques à l'entreprise.

Pour E. Schein, auteur de : *Organizational Culture and Leadership*, 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes »¹²

2- Comment se forme la culture d'entreprise

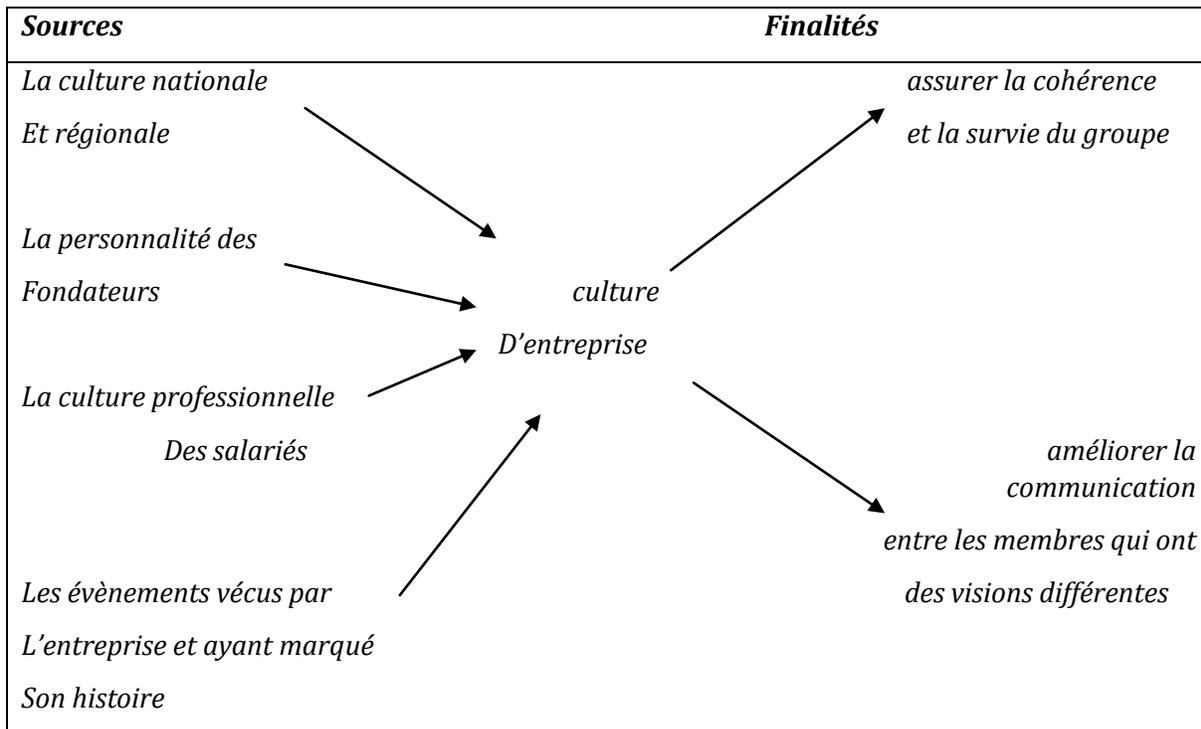
La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres. Le schéma ci-dessous présente les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise.¹³

¹¹ Delavallee Eric, *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Edition D'organisation, Paris, 2002, p2.

¹² Edgar Schein, *Culture organisationnelle et leadership*, Edition Jossoy basse, 1985, p 122.

¹³ Louche Claude, *Psychologie de travail et des organisations*, Op, Cit, p 48.

SCHEMA



3- Les composantes de la culture d'entreprise

a- Les fondateurs de l'entreprise

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après. Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est présenté comme un figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

b- Les mythes

Sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise.¹⁴ Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très répandu (exploité). En cas de passation du pouvoir, le successeur doit se faire une place, sans chercher à détruire l'image de l'ancien patron.

Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise.

c- Les valeurs

Les valeurs sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes (les règles) qui définissent les façons d'agir et de penser.¹⁵

Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

d- Les rites collectifs

Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées.¹⁶ Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

e- Les symboles

Tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

f- Les tabous

¹⁴ Thevenet Maurice, La culture d'entreprise, 5eme édition, Edition : Que sais-je ?, Paris, 2006, p65.

¹⁵ Ibid, p 72.

¹⁶ Dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 1973, p 176.

Ce sont des événements du passé dont il faut éviter de parler car ils évoquent un échec ou une situation difficile que l'on craint de voir se reproduire. De même, on ne prononce pas le nom d'une personne qui a joué un rôle négatif dans l'histoire de l'entreprise.

4- Les caractéristiques de la culture d'entreprise¹⁷

- Caractère Tangible : comportement des groupes, les attitudes, les gestes, les façons d'agir, les rites, l'activité à l'intérieur de l'entreprise.
- Caractère Normatif : les règles, les normes, les valeurs, l'éthique.
- Caractère Temporel : histoire, tradition, mémoire, passé.
- Caractère Psychosocial : adhésion, appartenance, cohésion, groupe, Communication.

5- Les avantages de la culture d'entreprise

- un outil important pour faciliter la gestion des ressources humaines.
- un facteur d'intégration du personnel au sein de l'entreprise.
- Améliorer la communication interne.
- renforcer le lien social au sein de l'entreprise.
- créer l'identité de l'entreprise.

6- Les limites de la culture d'entreprise

- Facteur d'acculturation : enseignement d'une norme de pensée et d'action transformant l'organisation en système clos.
- Facteur de résistance au changement : car facteur de rigidité.
- Frein aux capacités d'adaptation.
- Facteurs de conflits (entre et avec les sous-cultures).

Conclusion

Pour conclure sur l'utilité de la culture d'entreprise, On ne peut pas dire, si appliquer une culture à une entreprise est une bonne ou une mauvaise chose. Elle peut à la fois favoriser ou détériorer le climat social selon son utilisation. La culture peut en effet être bénéfique à la mobilisation du personnel et à son efficacité mais une culture forte et peu évolutive peut devenir une contrainte importante puisqu'elle rend difficile tout changement. L'important est qu'elle soit partagée par l'ensemble du personnel.

¹⁷ Barabel Michel et Olivier Meir, Manager, Edition Danod, Paris, 2006, P 193.

Cours n°8 : La Communication Organisationnelle**Introduction**

Dans le monde du travail, la communication est devenue un enjeu important. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires des organisations qui voient en elle un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la productivité.¹⁸

La communication au sein des entreprises est un élément important. En effet, elle permet aux employés et aux groupes de transmettre l'information nécessaire telle que les objectifs organisationnels, la mission de l'entreprise, les plans opérationnels, les normes de qualité...

1- Définition de la communication organisationnelle

La communication des organisations est un processus à travers lequel les membres de l'organisation obtiennent les informations et les changements la concernant.¹⁹

Dans cette perspective la communication des organisations accomplit une fonction de source d'informations (data gathering) pour les membres de l'organisation. L'information se constitue dans la variable intermédiaire unissant la communication à l'organisation. De ce fait on peut définir la communication organisationnelle comme toute information circulant dans l'entreprise, et ce, par divers moyens.

2- Les types de communication organisationnelle**a- La communication formelle (officielle)**

Ce type de communication correspond à tous les réseaux officiels de l'entreprise mis en place pour centraliser les informations (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation), comme les réunions, les entretiens et les manuels de procédures (note de service et note d'information...etc.).

¹⁸ Decaudin Jean-Marc, Igalens Jacques, La communication interne « stratégies et techniques », Dunod, 3ème édition, paris, 2013, p 01.

¹⁹ Valérie Carayol, Communication organisationnelle, Éditions L'Harmattan, 2004.

b- La communication informelle (non officielle)

Ce type de communication correspond aux échanges faits dans l'entreprise, mais de façon spontanée et non programmée.²⁰ Ce type de communication existe alors dans toute entreprise qu'importe sa taille. Où les échanges se font sans tenir compte du statut des employés, mais plutôt des relations interpersonnelles que créent les employés entre eux. Par exemple, après un meeting de production, le chef de l'expédition pourrait révéler certaines informations à son ami au département de recherche et développement. C'est ainsi que l'information circule au sein de l'entreprise.

3- Les formes de communication organisationnelle**a) Communication descendante**

La communication vers le bas s'adresse à l'ensemble des salariés.²¹ Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication du haut vers le bas. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne²² ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le mail ou le fax...

b) Communication ascendante

La communication ascendante est chargée de faire remonter les informations de la base vers le sommet.²³ Elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction.

²⁰ Petit François, Introduction à la psychosociologie des organisations, Privat, Toulouse, 1988, p 31.

²¹ Petit François et Dubois Michel, Introduction à la psychosociologie des organisations, Dunod, Paris, 1998, p 39.

²² Almeida Nicole et Libaert Thierry, la communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000, p 32.

Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comite, comme elle peut être spontanée. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de la communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des réunions d'expression, des sondages...²⁴

c) Communication horizontale

La communication horizontale concerne les échanges entre personnes travaillant dans un même service égal.²⁵ Le bon fonctionnement d'une organisation est fortement corrélé à l'existence de communication horizontale. Ce type de communication favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

4- Les objectifs de la communication organisationnelle

a) Informer et expliquer :

Tout en nuanciant entre communication et information, la communication interne à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation....

Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'informations pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

²³ Petit François et Dubois Michel, Introduction à la psychosociologie des organisations, Op, Cit, p 38.

²⁴ Lehnisch Jean-Pierre, La communication de l'entreprise, 7ème édition, Mise à jour, Paris, 2011, P 42.

²⁵ Petit François et Dubois Michel, Introduction à la psychosociologie des organisations, Op, Cit, p 44.

b) Motiver et fédérer :

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel.

C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.

Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motive au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour du projet d'entreprise.²⁶

c) Animer la vie organisationnelle :

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation,²⁷ la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation ce qui permet d'éviter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

Conclusion

La communication peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines. Quelle que soit la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, la communication contribue à la réalisation de ses objectifs, elle améliore la qualité des produits et des services, favorise la motivation, contribue à la fidélisation des salariés et crée de valeurs partagées.

²⁶ Aude Riou et autres, « toute la fonction, communication », Dunod, Paris, 2010, p 167.

²⁷ Ibid, p 176.

CHAPITRE 03

Développement durable et action collective

Cours n°9 : Le Développement durable**1- Définition du développement durable**

Le développement est un processus d'élévation du niveau de richesse et des conditions de vie d'une population.

Le développement durable est un mode de développement qui a pour ambition de concilier croissance économique, amélioration du sort des populations et protection de l'environnement.

Dans ce sens le développement durable est un développement écologiquement sain, socialement équitable et économiquement viable. Il s'agit donc d'un compromis entre des aspects suivants :

- les intérêts des sociétés d'aujourd'hui et ceux des générations futures ;
- les intérêts des pays anciennement industrialisés et ceux des pays émergents et des pays en développement ;
- les besoins des hommes et la préservation des ressources naturelles.

2-Bref historique

Les entreprises s'efforcent d'inscrire leur action dans la démarche internationale dite de « développement durable ». Dès 1972, les nations unies organisaient à Stockholm la première conférence internationale sur l'environnement, qui devait aboutir à la création du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). A cette occasion, le concept « d'éco-développement »¹ mettait en avant un modèle de développement respectueux de l'environnement et de l'équité sociale. C'est en 1987 qu'apparaît la notion de « durabilité », traduction française de « sustainability ». Le concept fait l'objet d'un rapport de la Commission mondiale (dirigé par Madame Brundtland), pour l'environnement et le développement qui en donne la définition suivante : «le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».² Cette nouvelle approche est fondée sur l'équilibre entre croissance économique et écosystèmes. Elle accorde aux pays en développement une place plus équitable dans l'économie internationale, ainsi qu'un accès plus démocratique à la santé et à l'éducation.

¹ Patrick Widloecher et Isabelle Querne, Le guide du développement durable en entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2009, P 14.

² Martin Jean-Yves, Développement durable ?, éditions IRD, Paris, 2002, P 51.

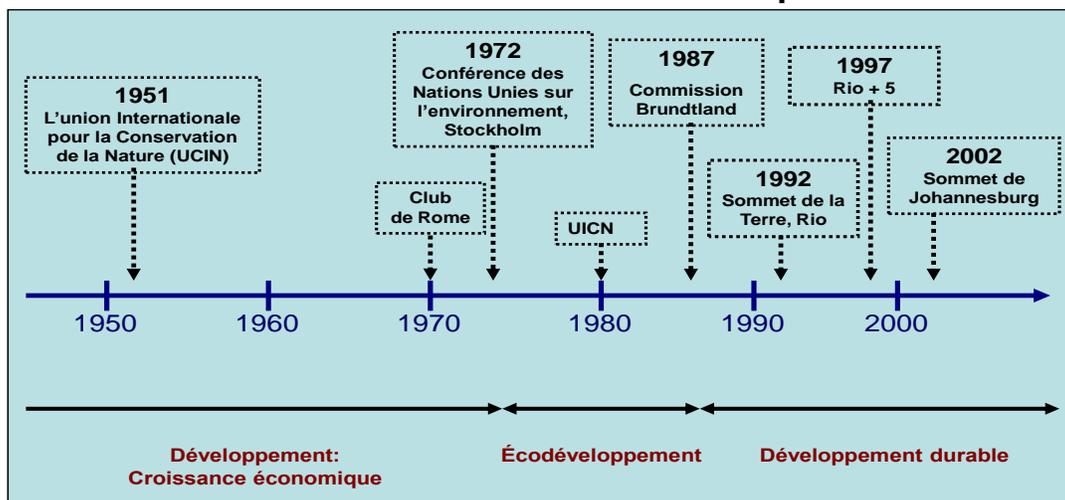
Le rapport défend également l'idée d'une consommation maîtrisée des énergies et des ressources naturelles. En 1992, les Nations Unies organisent la deuxième conférence sur l'environnement et le développement, également appelée « Sommet de la Terre » à Rio de Janeiro.

Le 11 décembre 1997 à Kyoto au Japon, un protocole a été signé par 38 pays industrialisés afin de réduire leurs émissions des principaux gaz à effet de serre d'au moins 5% durant la période allant de 2008 à 2012.

Le Sommet de la Terre de Johannesburg s'est déroulé du 26 août au 4 septembre 2002 dans la continuité des sommets de Stockholm et Rio.

Le Sommet de Jakarta en Indonésie qui s'est tenu en 2007 avait pour objectif de lancer un développement intégral durable sur les 30 prochaines années. Une profonde réforme globale a été proposée en ce qui concerne les conditions écologiques, sociales, économiques et politiques mondiales, tout en respectant les spécificités culturelles de chaque pays.

L'évolution des concepts



© Haykel Najlaoet Marie-France Turcotteu(2006)

3- Les 3 piliers du développement durable

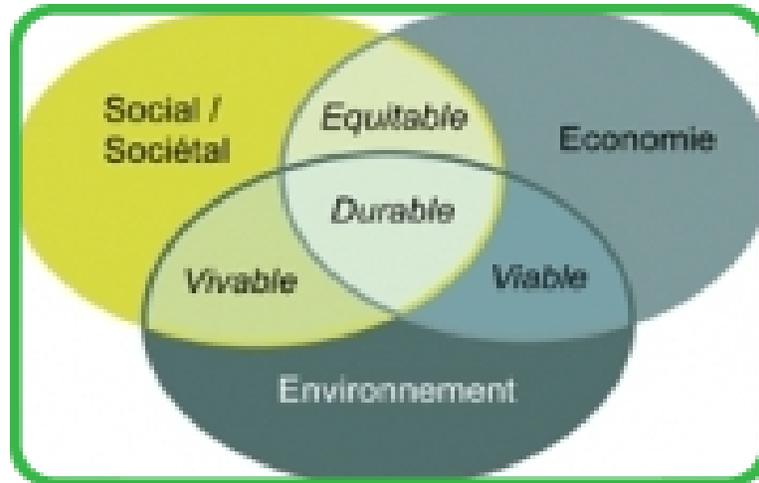
Le développement durable cherche à prendre en compte simultanément l'équité sociale, l'efficacité économique et la qualité environnementale.³

A) Efficacité économique, il s'agit d'assurer une gestion saine et durable, sans préjudice pour l'environnement et le social. Et mettre en place une coopération internationale avec les pays en voie de développement, lutter contre la pauvreté (à travers la création de richesse), modifier les modes de production et de consommation...

B) Equité sociale, il s'agit de satisfaire les besoins essentiels de l'humanité en logement, alimentation, santé et éducation, égalité des chances ,en réduisant les inégalités entre les individus(prévention de l'exclusion sociale), dans le respect de leurs cultures, lutter contre l'exploitation des enfants, renforcer les groupes sociaux à travers les syndicats, les associations...

C) Qualité environnementale, Le troisième point concerne la préservation et la valorisation de l'environnement, notamment par l'utilisation raisonnable des ressources naturelles et par la prévention des impacts environnementaux. Exemple : diminuer les rejets polluants l'atmosphère, lutter contre le déboisement ; la désertification et la sécheresse, protéger les forêts ; les montagnes ; les océans et les ressources halieutiques, promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement et de la santé.

³ Arnaud Berger et Nicolas Perin, Le développement durable, Edition Nathan, 2014, P40.



Le développement durable

A ces trois piliers s'ajoutent la notion de « bonne gouvernance »⁴, définie par le programme des nations Unies pour le développement : « La gouvernance peut être considérée comme l'exercice des pouvoirs économique, politique et administratif pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux. La bonne gouvernance est participative, transparente et responsable. Elle est aussi efficace et équitable. Elle assure que les priorités politiques, sociales et économiques sont fondées sur un large consensus dans la société et que les voix des plus vulnérables sont au cœur du processus de décision sur l'allocation des ressources pour le développement.

4-Les principes fondamentaux du développement durable⁵

A) La solidarité entre les pays, entre les peuples, entre les générations, et entre les membres d'une société : partager les ressources de la Terre avec nos voisins en laissant à nos enfants.

Par exemple : économiser les matières premières pour que le plus grand nombre en profite.

B) La précaution dans les décisions afin de ne pas causer de catastrophes quand on sait qu'il existe des risques pour la santé ou l'environnement. Par exemple : limiter les émissions de CO2 pour freiner le changement climatique.

C) La participation de chacun, quelque soit sa profession ou son statut social, afin d'assurer la réussite de projets durables. Par exemple : mettre en place des conseils d'enfants et de jeunes.

⁴ Martin Jean-Yves, Développement durable, Op, Cit, P53.

⁵ Ibid, P 54.

D) La responsabilité de chacun, citoyen, industriel ou agriculteur. Pour que celui qui abîme, dégrade et pollue, répare. Par exemple : faire payer une taxe aux industries qui polluent beaucoup.

5- Les finalités du développement durable

- Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère
- Préservation de la biodiversité et protection des milieux et des ressources
- Epanouissement de tous les êtres humains
- Cohésion sociale et solidarité entre générations et entre territoires
- Dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

CHAPITRE 04

Les outils méthodologiques dans l'analyse des situations professionnelles et humaines

Cours n°10 : La Psychologie du travail**1- Définition de la psychologie du travail**

C'est d'abord une psychologie, ce qui signifie qu'on s'intéresse en priorité aux individus, à leurs activités, à leurs conduites et à leurs représentations. ¹ C'est délimité à un secteur (psycho industrielle, psychotechnique,...) et centré sur la relation entre un individu et son environnement (de travail).

La psychologie du travail s'occupe des questions de recrutement (évaluation, sélection, intégration...), de performance ; de pathologies au travail, de groupes de travail (normes, conflits...), de gestion de personnel (motivation, implication, attitudes, management...), mais aussi d'insertion et de réinsertion professionnelle, de formation, d'orientation...

2- Le sens du travail pour la psychologie du travail

Le travail dont traite la psychologie du travail se définit comme activité d'un homme ou d'une femme dans un cadre organisationnel, social, défini, utilisant des outils particuliers, aux fins d'atteindre des objectifs de production donnés. ²

3- Les objets premiers de la psychologie du travail

Les objets premiers de la psychologie du travail sont :

- Le travailleur
- Les outils
- Les conditions de travail
- Les structures d'organisation

Dans ce sens trois questions peuvent être envisagées, elles sont relatives aux : Finalités, Modalités et domaines de recherche et d'intervention de la discipline.

4- La question des finalités

¹ Bernaud Jean-Luc et Claude Lemoine, Traité de psychologie du travail et des organisations, Dunod, Paris, 2007, p 1.

² Le Robert. Dictionnaire de sociologie, Robert-Seuil, Octobre 1999, P 59.

- C'est la production versus bien-être.
- Aider à créer un cadre de travail fondé sur une harmonie optimale entre l'homme et le travail, entre l'homme et son activité professionnelle (ex : limiter la fatigue).
- Améliorer la qualité de vie au travail devrait avoir des effets positifs sur le travailleur et l'engager plus favorablement dans son activité.
- Améliorer les performances, accroître l'efficacité, la productivité, la rentabilité.

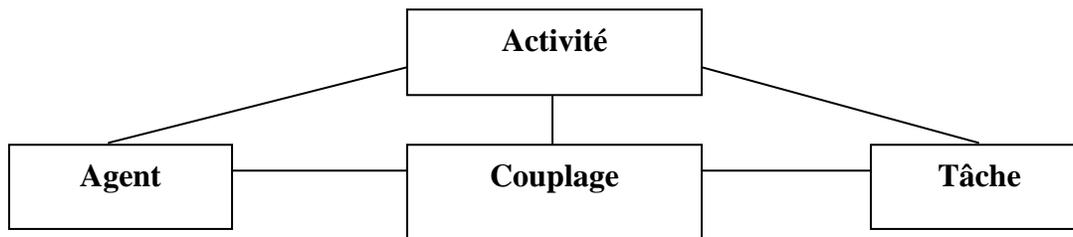
5- La question des modalités

La question centrale est une question de couplage optimal entre l'homme et le travail.³

L'activité est la conséquence, le résultat du couplage.

Cette question peut être abordée de deux manières :

- adapter le travail à l'homme
- adapter l'homme au travail



6- La question des domaines de recherche et d'intervention

A- La psychologie du personnel

Elle se définit par des interventions de la psychologie du travail centrées directement sur la personne du (ou des) travailleur(s). Ces interventions visent tantôt à connaître le travailleur (diagnostic et pronostic), tantôt à le « modifier » (ses connaissances, ses conduites), à gérer son insertion et son devenir dans l'entreprise. L'idée dominante est ici celle d'adaptation de l'homme au travail.

Les applications⁴ :

³ Erbès-Seguín Sabine, La sociologie du travail, Op, Cit, P 5.

- Le recrutement et la sélection du personnel
- L'évaluation du personnel
- La formation et l'entraînement du personnel
- La promotion ou la mutation
- La gestion du personnel

B- La psychologie des organisations

Un domaine spécifique s'est dessiné autour du constat de l'importance de la dimension «organisationnelle» du travail.⁵

Le travail se déroule dans le cadre d'une organisation qui définit des rôles, des statuts, des échanges entre les acteurs (travailleurs). Ces notions renvoient à des aspects que l'on peut qualifier de fonctionnels (les tâches à réaliser) autant qu'à des aspects relationnels, psychosociaux.

Les principaux thèmes de la psychologie des organisations

- La motivation
- Le leadership
- Le stress professionnel(le stress au travail)
- Les aspects culturels
- Les relations sociales au travail et le travail en équipes
- Les modes de la communication

C- La psychologie ergonomique

L'ergonomie : l'adaptation du travail à l'homme ou plus précisément, la mise en œuvre de connaissances scientifiques relatives à l'homme et nécessaires pour concevoir des outils, des

⁴ Bernaud Jean-Luc et Claude Lemoine, Traité de psychologie du travail et des organisations, Op, Cit, P 101.

⁵ Castro Dana, Les interventions psychologiques dans les organisations, Dunod, Paris, 2004, P 14.

machines et des dispositifs qui puissent être utilisés avec un maximum de confort, de sécurité et d'efficacité.⁶

Ce domaine s'intéresse par définition à la réalisation effective du travail, au travail vu comme activité. Au cœur des préoccupations : les aspects opératoires et techniques du travail, les tâches, leur cadre environnemental (physique, organisationnel, social...), en ce compris les risques afférents. On s'intéressera ici à la conception des outils et des méthodes de travail, aux conditions de travail, aux interfaces homme-machine, homme-ordinateur, à la sécurité et aux risques professionnels. Il s'agit ici d'adapter le travail à l'homme.

7- La psychologie du travail aujourd'hui

La psychologie du travail s'intéresse à des études concernant la façon de perfectionner les responsables pour : adapter les personnes au travail proposé en sélectionnant le personnel motivé et correspondant au poste ; faire en sorte que les postes plaisent aux gens en créant un environnement de travail qui stimule le moral et la productivité ; évaluer les résultats et créer des incitations à la performance ; favoriser le travail en équipe et la réussite du groupe.⁷

Il y a de nombreux objets auxquels s'intéresse la psychologie du travail, mais elle utilise également les connaissances développées par d'autres spécialités, comme l'ergonomie, la psychologie sociale, la psychopathologie, la psychanalyse, la psychiatrie, la médecine de travail...

⁶ Bernaud Jean-Luc et Claude Lemoine, Traité de psychologie du travail et des organisations, Op, Cit, P 5.

⁷ Bernaud Jean-Luc et Claude Lemoine, Traité de psychologie du travail et des organisations, Op, Cit, P 3.

Cours n°11 : La Sociométrie

1- Moreno et la sociométrie

La sociométrie remonte aux travaux de Jacob Levy Moreno (1892-1974), qui publia en 1934 son principal ouvrage *Who Shall Survive ?* traduit en français sous le titre de *Fondements de la sociométrie*. Psychologue et psychiatre Américain, Moreno s'intéressa à la fois à la qualité des relations interpersonnelles, à leur « vécu », et à leur quantité, à leur densité au sein des groupes sociaux.

La sociométrie est perçue comme étant précurseur de l'analyse des réseaux sociaux et de la psychologie sociale. La sociométrie est l'étude des relations interpersonnelles d'un groupe⁸ à un moment donné et pour une situation donnée, le sociographe va permettre de représenter les attirances et les rejets des individus au sein d'un groupe, ce qui peut conduire à des actions de réorganisations du travail afin que celui-ci soit efficace.

2- Définition de la sociométrie

La sociométrie est au sens large l'étude de la cohésion d'un groupe au travers de la communication entre ses membres.⁹ Au sens étroit du mot, la sociométrie est la mesure, le traitement quantitatif de toute relation humaine. La sociométrie se préoccupe des phénomènes humains en mesurant le degré d'attraction et de rejet qu'ils entretiennent au sein d'un groupe.

Moreno a proposé la sociométrie comme une méthode d'analyse des petites communautés (école, entreprise, atelier...). En demandant aux membres du groupe d'exprimer, confidentiellement, leurs préférences et leurs rejets il est possible de construire le sociogramme du groupe.¹⁰

On fait ainsi apparaître les leaders, les individus isolés, les dyades (couples exclusifs), les cliques (sous-groupes mutuellement soudés).

3- Les orientations de la sociométrie

- Une méthodologie de recherche expérimentale

⁸ Raymond Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Op, Cit, p 222.

⁹ Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, Op, Cit, P 316.

¹⁰ Ibid, P 316.

- Un outil d'intervention psycho-sociologique
- Un corps de connaissances sur la « dynamique des groupes »

4- Les principes fondamentaux de la sociométrie¹¹

- Acquérir une connaissance approfondie du groupe et de son contexte (découvrir la spécificité du groupe, les motivations et les représentations...)
- Fuir une sociométrie « froide » au profit d'une sociométrie « chaude » : Moreno souligne que les questions doivent être greffées sur un projet d'action réelle et le questionnaire est « destiné, à guider la reconstruction du groupe ». Il faut que le sociométricien gagne la confiance des interrogés.
- Les critères de choix, c'est nature de l'activité pour laquelle chacun est invité à désigner ses partenaires préférentiels.

- Les individus sont en interaction du point de vue affectif selon 3 modalités :
 1. La sympathie.
 2. L'antipathie.
 3. L'indifférence.

5- Les niveaux d'analyse du test sociométrique

Question du test de sociométrie :

- 1- Avec qui aimerais-tu travailler ?
- 2- Qui, penses-tu, aimerait travailler avec toi ?
- 3- Avec qui n'aimerais-tu pas travailler ?
- 4- Qui, penses-tu n'aimerais pas travailler avec toi ?

A. Niveau individuel

Les sujets en tant qu'émetteurs de choix peuvent se montrer plus ou moins expansifs donc le nombre de choix peut être plus ou moins grand. Cela donne son score d'expansivité (si le choix est imposé, on obtient à la place un score d'intensité). Niveau individuel.

Certains sujets sont très appréciés (ex : C). Cela donne un statut sociométrique élevé, on parle aussi de popularité ou de taux de sympathie élevé.

¹¹ Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, Op, Cit, P 317.

Les personnes sont très choisies (ici C et D) au détriment d'autres peu choisies (ici B : vide affectif total).

Donc les choix/préférences ne se distribuent pas de manière aléatoire dans un groupe.

on utilise une matrice en carré pour rassembler des réponses des sujets et dans celle-ci, on place le choix émis par les sujets qui vont figurés en lignes alors que le choix reçu est en colonne.

Donc quand on lit la ligne A, on dit « A a choisit C et D ».

Les sujets objet d'aucun choix ne sont pas rejetés. Cela peut relever de l'indifférence.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Expansivité
A			•	•							2
B											0
C					•		•	•	•		4
D	•		•		•					•	4
E				•							1
F			•							•	2
G			•								1
H				•			•				2
I										•	1
J			•	•					•		3
Popularité			☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	
Statut			1	2						3	

B. Niveau par paires dyades

Le 2ème type d'informations que la psychologie sociale fournies par le test sociométrique :

Les relations « dyadiques » c'est-à-dire considérées par paires. On examine les attitudes réciproques (ex : D et E) qui s'oppose aux attitudes unilatérales (A a choisi C mais C n'a pas choisi A).

Si on ajoute la sélective :

A =====> B Emission d'un choix

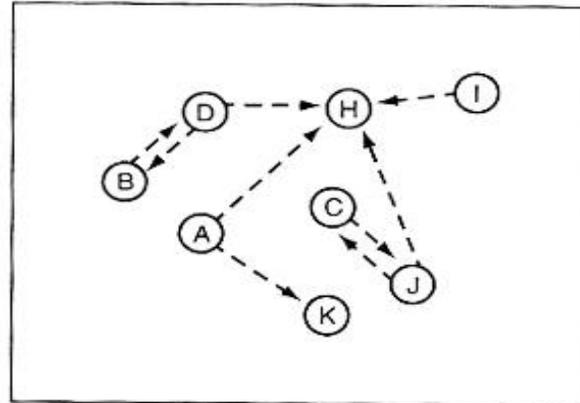
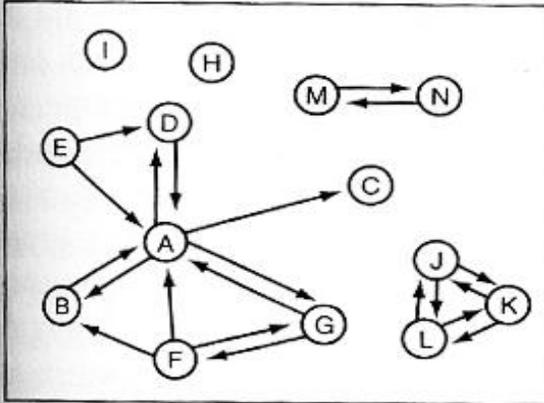
A -----> B Emission d'un rejet

A =====< B Attente d'un choix

A -----< B Attente d'un rejet

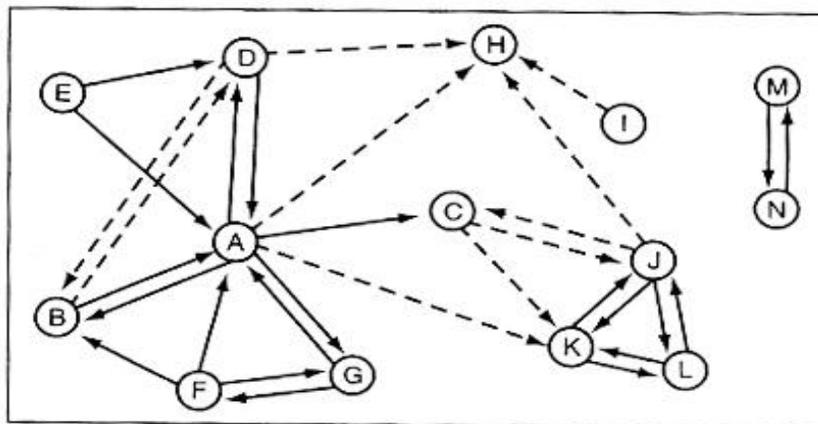
C. Niveau groupe

- Le niveau du groupe est considéré comme un tout.
- Ici, l'étude sociométrique permet d'évaluer sa cohésion c'est-à-dire : sa structure et sa densité des réseaux d'affinités et d'ostracisme (Action d'exclure, de mettre à l'écart, en parlant d'un groupe à l'égard d'une personne.).
- Le nombre de sujets isolés ou rejetés indique l'absence ou la présence de « clivage » ou de clans au sein du groupe.



1^{re} étape : Sociogramme des choix

2^e étape : Sociogramme des rejets



Étape finale : Sociogramme des choix et des rejets

CHAPITRE 05

L'éthique de l'ingénieur

Cours n°12 : L'Éthique de l'ingénieur

Introduction

L'éthique est devenue un grand sujet de préoccupation dans de nombreux secteurs tels que la médecine, l'économie, le journalisme, le travail social mais aussi celui des sciences et des techniques. Les ingénieurs et l'éthique s'interrogent sur les valeurs et l'identité d'une profession en prise avec d'importantes questions actuelles comme la pollution, les risques techniques et les inégalités sociales.¹

1-Définition de l'éthique, la morale et de la déontologie

A- Définition de l'éthique

Ethique²: vient du mot grec « ethos » qui signifie : mœurs, manière de vivre, manière d'habiter en soi-même pour mieux y vivre, un jugement sur les comportements, positif ou négatif. C'est une réflexion sur les comportements à adopter pour rendre le monde humainement plus habitable.

L'éthique :

- Découle d'une réflexion critique sur les situations et les comportements ;
- Elle comporte une notion d'autocontrôle. Elle part de l'intérieur de la personne « je » ou « nous » ;
- Elle porte sur le positif et le négatif ;
- Elle nous fait réfléchir et nous responsabilise.

B-Définition de la morale

La morale³ : vient du mot latin « mores » qui signifie mœurs, comportement.

- A une connotation religieuse.

¹ Didier Christelle, Les ingénieurs et l'éthique : pour un regard sociologique, PUF, Paris, 2008, P 5.

² Raymond Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Op, Cit, p 91.

³ Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, Op, Cit, P 122.

- Elle comporte une notion de contrôle imposée de l'extérieur « tu » ou « vous ».
- Elle porte sur le bien et sur le mal.
- Elle nous interpelle, crée des obligations.

C- Définition de la déontologie⁴

La déontologie est l'ensemble des règles ou des devoirs régissant la conduite à tenir pour les membres d'une profession ou pour les individus chargés d'une fonction dans la société. Qu'elle soit imposée ou non par la loi, elle constitue la morale d'une profession. C'est le cas par exemple pour les professions médicales, les ingénieurs, les journalistes, les avocats...

Un code de déontologie professionnelle est ce qui régit l'exercice d'une profession. Il en décrit l'éthique ainsi que les droits et les devoirs de ceux qui l'exercent, de même que les rapports entre ceux-ci et leurs clients ou le public.

2- Qu'est-ce qu'un ingénieur

Une personne que ses connaissances rendent apte à occuper des fonctions scientifiques ou techniques actives, en vue de prévoir, créer, organiser, diriger, contrôler des travaux qui en découlent (recherches, études, fabrications, constructions, exploitations, etc.) ainsi qu'à y tenir un rôle de cadre.⁵ Titre donné à quelqu'un qui a accompli certaines études et a obtenu un diplôme en vue de l'exercice de ce métier. Qui est qualifié pour assurer diverses fonctions dans certaines activités.

3- Qualités d'un bon ingénieur

Les ingénieurs sont les responsables des grandes inventions et technologies qui régissent notre vie. Toutes les applications de notre vie, depuis la navette spatiale jusqu'aux systèmes de conditionnement et les ponts exigent le travail des ingénieurs.⁶

Afin de réussir dans le domaine de l'ingénierie, des qualités primordiales sont requises. On distingue notamment :

⁴ Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, Op, Cit, P 81.

⁵ Didier Christelle, Les ingénieurs et l'éthique, Op, Cit, P 20.

⁶ Ibid, P 25.

1- La forte aptitude analytique : Un bon ingénieur a d'excellentes compétences analytiques et est continuellement en train d'examiner les choses et de penser aux moyens d'aider pour que tout fonctionne mieux. Il est curieux de nature.

2- L'amour des détails : Un bon ingénieur fait méticuleusement attention aux détails. La moindre erreur peut causer l'effondrement de toute une structure, ce qui fait que chaque détail doit être revu en profondeur au cours de l'exécution d'un projet.

3- Possession d'excellentes compétences en communication : Un bon ingénieur a d'excellentes compétences en communication. Il peut communiquer avec d'autres ingénieurs et clients en travaillant ensemble sur un projet.

4- Adepte de la formation continue : Un bon ingénieur est toujours à jour en ce qui concerne l'évolution de l'industrie. Les changements technologiques se font rapidement, et les ingénieurs ayant le plus de succès sont au courant des recherches et des idées nouvelles.

5- La créativité : Un bon ingénieur est créatif et peut penser à de nouvelles méthodes innovatrices pour développer les nouveaux systèmes et faire que les choses existantes travaillent plus efficacement.

6- Capacité de penser logiquement : Un bon ingénieur a des compétences logiques de 1er ordre. Il est capable de donner un sens à des problèmes complexes et de comprendre comment les choses fonctionnent et comment les problèmes se posent.

7-Etre un bon matheux : Un bon ingénieur a d'excellentes compétences mathématiques. L'ingénierie est une science complexe qui implique des calculs assez complexes.

8- Compétences pour la résolution des problèmes : Un bon ingénieur a une forte aptitude à résoudre les problèmes. Un ingénieur est fréquemment appelé uniquement à résoudre les problèmes, et il doit être capable de savoir d'où provient le problème et de rapidement développer une solution

9- Esprit d'équipe : Un bon ingénieur doit bien travailler au sein de son équipe afin de mener à bien des projets.

10- Excellente connaissance technique : Un bon ingénieur a de vastes connaissances techniques.

4- L'ingénieur et l'éthique ⁷

- L'ingénieur est un citoyen responsable assurant le lien entre les sciences, les technologies et la communauté humaine ; il s'implique dans les actions civiques visant au bien commun.
- L'ingénieur diffuse son savoir et transmet son expérience au service de la société.
- L'ingénieur a conscience et fait prendre conscience de l'impact des réalisations techniques sur l'environnement. L'ingénieur inscrit ses actes dans une démarche de "développement durable".
- L'ingénieur est objectif et méthodique dans sa démarche et dans ses jugements. Il s'attache à expliquer les fondements de ses décisions.
- L'ingénieur sait admettre ses erreurs, en tenir compte et en tirer des leçons pour l'avenir.
- L'ingénieur respecte loyalement la culture et les valeurs de l'entreprise et celles de ses partenaires et de ses clients. Il ne saurait agir contrairement à sa conscience professionnelle. Le cas échéant, il tire les conséquences des incompatibilités qui pourraient apparaître.
- L'ingénieur respecte les opinions de ses partenaires professionnels. Il est ouvert et disponible dans les confrontations qui en découlent.
- L'ingénieur se comporte vis-à-vis de ses collaborateurs avec loyauté et équité sans aucune discrimination. Il les encourage à développer leurs compétences et les aide à s'épanouir dans leur métier.
- L'ingénieur cherche à atteindre le meilleur résultat en utilisant au mieux les moyens dont il dispose et en intégrant les dimensions humaine, économique, financière, sociale et environnementale.
- L'ingénieur intègre dans ses analyses et ses décisions l'ensemble des intérêts légitimes dont il a la charge, ainsi que les conséquences de toute nature sur les personnes et sur les biens.

⁷ Didier Christelle, Penser l'éthique des ingénieurs, PUF, Paris, 2008, P 81.

Conclusion

Loin d'être un unique « phénomène de mode »⁸, les termes d'éthique, morale, déontologie sont désormais présents dans tous les débats, toutes les discussions sur l'environnement sociétal. Ainsi, il semble évident que les ingénieurs ont un réel rôle à jouer dans la démarche éthique qu'a amorcé la société depuis le siècle dernier. Outre l'implantation d'une réflexion éthique « précédant » la conception technique (ce qui se fait de plus en plus au vue des problématiques environnementales...), les ingénieurs ont la responsabilité d'introduire des questions de valeurs dans les rapports qu'ils sont amenés à remettre soit à des clients ou à des supérieurs.

⁸ Didier Christelle, Penser l'éthique des ingénieurs, Op, Cit, P 1.

Cours n°13 : L'ingénieur entre citoyenneté et responsabilité**1- Précision des concepts****a- Définition de la citoyenneté**

La citoyenneté ne se définit pas uniquement d'un point de vue juridique par la possession d'une nationalité et de ses droits civiques et politiques. Elle se définit aussi aujourd'hui comme une participation à la vie de la cité.⁹ Cependant, les citoyens n'ont aucun rôle obligatoire à jouer. En ce sens, le statut juridique de citoyen est un statut de liberté. Un citoyen peut choisir de participer (citoyen actif) ou non (citoyen passif) à la vie publique.

Les citoyens peuvent également, de façon quotidienne, jouer un rôle important dans la société. Par exemple, ils peuvent adhérer à une association, un syndicat ou un parti politique et, ainsi, tenter de faire évoluer la société dans laquelle ils vivent, de venir en aide aux autres ou d'influencer la politique nationale.

De même, l'attitude individuelle des citoyens est importante. Les comportements de civisme (politesse, respect des biens publics...) sont pour beaucoup dans le caractère apaisé d'une société.

b- Définition de la responsabilité

La responsabilité est l'obligation de répondre de certains de ses actes, d'être garant de quelque chose, d'assumer ses promesses. Elle a pour conséquence le devoir de réparer un préjudice causé à quelqu'un de par son fait ou par le fait de ceux dont on a en charge la surveillance, voire de supporter une sanction. La responsabilité désigne également la capacité ou le pouvoir de prendre soi-même des décisions.

2- La citoyenneté de l'ingénieur

L'ingénieur est avant tout un citoyen pleinement intégré dans la société civile.¹⁰ Selon l'éthique de l'ingénieur, ce citoyen doit être un citoyen engagé dans l'action civique qui y joue un rôle de médiateur et d'alerteur tout en s'inscrivant dans une démarche de développement durable.

⁹ Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, Op, Cit, P 38.

¹⁰ Didier Christelle, Penser l'éthique des ingénieurs, Op, Cit, P 82.

a- L'ingénieur comme un citoyen engagé

L'ingénieur est un citoyen responsable assurant le lien entre les sciences, les technologies et la communauté humaine ; il s'implique dans les actions civiques visant au bien commun.

b- L'ingénieur comme un citoyen médiateur

L'ingénieur diffuse son savoir et transmet son expérience au service de la société.

c- L'ingénieur comme un citoyen alerteur

L'ingénieur a conscience et fait prendre conscience de l'impact des réalisations techniques sur l'environnement.

d- L'ingénieur comme un citoyen éco-responsable

L'ingénieur inscrit ses actes dans une démarche de "développement durable".¹¹

3- Les responsabilités de l'ingénieur

L'exercice de la profession d'ingénieur fait appel aux connaissances de l'ingénieur, à son jugement professionnel et à un effort d'analyse, de conception et d'abstraction. Les documents qui expriment ces actes sont des documents d'ingénierie, qu'ils soient sur un support papier ou technologique.

L'ingénieur est un professionnel qui doit assumer la plénitude de ses responsabilités envers le public, ses employeurs, ses clients, ses confrères, sa profession et lui-même.¹²

¹¹ Didier Christelle, Penser l'éthique des ingénieurs, Op, Cit, P 82.

¹² Didier Christelle, Les ingénieurs et l'éthique, Op, Cit, P 25.

a- Un responsable efficient

L'ingénieur cherche à atteindre le meilleur résultat en utilisant au mieux les moyens dont il dispose et en intégrant les dimensions humaine, économique, financière, sociale et environnementale.

b- Un responsable vigilant

L'ingénieur prend en compte toutes les contraintes que lui imposent ses missions, et respecte particulièrement celles qui relèvent de la santé, de la sécurité et de l'environnement.

c- Un responsable prévoyant

L'ingénieur intègre dans ses analyses et ses décisions l'ensemble des intérêts légitimes dont il a la charge, ainsi que les conséquences de toute nature sur les personnes et sur les biens. Il anticipe les risques et les aléas ; il s'efforce d'en tirer parti et d'en éliminer les effets négatifs.

d- Un responsable rigoureux

L'ingénieur est rigoureux dans l'analyse, la méthode de traitement, la prise de décision et le choix de la solution.

e- Un responsable réactif

L'ingénieur, face à une situation imprévue, prend sans attendre les initiatives permettant d'y faire face dans les meilleures conditions, et en informe à bon escient les personnes appropriées.

4-Les types de responsabilités de l'ingénieur

a- Sur le plan professionnel

Un ingénieur a la responsabilité, de suivre les exigences prescrites à sa profession par le Code des professions, la Loi sur les ingénieurs et les règlements qui s'y rapportent.¹³ En cas de

¹³ Didier Christelle, Penser l'éthique des ingénieurs, Op, Cit, P 127.

manquement à ces règles, il s'expose aux sanctions disciplinaires prévues par ces textes législatifs.

b- Sur le plan civil

Un ingénieur est responsable, du préjudice qu'il cause à autrui en conséquence des actes, erreurs, négligences et omissions commis dans l'exécution de son travail professionnel, dans la mesure où ceux-ci constituent une faute au sens du droit civil.¹⁴ De même, il peut être tenu responsable, au même titre, du préjudice causé à autrui par une personne agissant sous sa direction et sa surveillance immédiates (ingénieur stagiaire comme exemple).

c- Sur le plan pénal

Un ingénieur est responsable, s'il contrevient à une loi de nature pénale ou criminelle. Le système pénal cherche à promouvoir l'ordre social et à prohiber la commission d'infractions criminelles ou pénales.¹⁵ Il impose des peines ayant des conséquences pécuniaires ou privatives de liberté. Dans ce cas, c'est l'État qui poursuit l'intimé.

¹⁴ Didier Christelle, Penser l'éthique des ingénieurs, Op, Cit, P 79.

¹⁵ Ibid, P 80.

Cours n°14 : L'autonomie de l'ingénieur

Introduction

L'apprentissage de l'autonomie, au sens de l'acquisition d'une autonomie personnelle, apparaît depuis longtemps comme un impératif pour les formations supérieures, qui visent à préparer leurs diplômés à l'exercice de responsabilités professionnelles de haut niveau, impliquant la capacité d'initiative et esprit critique.

Le monde professionnel exprime une attente plus forte d'autonomie de ses ingénieurs et cadres en élargissant le champ de leurs responsabilités.

Une demande plus générale liée au passage à une société de la connaissance où tous les acteurs sont appelés à devenir des apprenants autonomes.

1- Définition de l'autonomie

Petit Larousse

"Indépendance d'un individu, possibilité qu'il a de disposer librement de soi." ¹⁶

Grand Dictionnaire Larousse

Les synonymes de l'autonomie sont : "Capacité à être indépendant", "indépendance, liberté, souveraineté". ¹⁷

Les contraires sont : "asservissement, dépendance, soumission".

En sociologie :

Autonomie : Possibilité pour une personne, d'effectuer sans aide les principales activités de la vie courante, qu'elles soient physiques, mentales, sociales ou économiques, et de s'adapter à son environnement.

Autonomisation : Le processus par lequel une personne, ou un groupe social, acquiert la maîtrise des moyens qui lui permettent de se conscientiser, de renforcer son potentiel, et de se

¹⁶ Larousse, Le petit Larousse, Edition Larousse, Paris, 2000.

¹⁷ Grand Larousse Encyclopédique, Edition Larousse, paris, 2007.

transformer dans une perspective de développement, d'amélioration de ses conditions de vie et de son environnement.

2-Les dimensions de l'autonomie

A- L'autonomie affective

Sur le plan psychologique, la question de l'autonomie recoupe celle de la construction de la personnalité "adulte".¹⁸

Le concept d'autonomie affective s'appuie sur une vision très élargie suivant laquelle les affects liés à la notion d'autonomie sont en rapport étroit avec les structures mentale et affective qui influencent notre façon d'aborder les choses de la vie et de faire retour sur elles. L'autonomie est donc bien plus qu'une simple indépendance décisionnelle ; c'est aussi la confiance qui accompagne l'exercice de nos décisions.

B-L'autonomie sociale : une autonomie conçue dans la relation aux autres.

"Sur le plan social, la question de l'autonomie touche à toute l'organisation de la société en posant le problème des rapports de l'individuel et du collectif et celui de l'équilibre à établir entre intérêt et réussite individuels et responsabilités collectives".¹⁹

C-L'autonomie cognitive

La dimension cognitive de l'autonomie renvoie à la liberté laissée aux "apprenants" de rechercher, sélectionner, exploiter des informations ou procéder à des expérimentations pour construire son savoir.²⁰ L'autonomie intellectuelle consiste l'appropriation personnelle de la capacité de penser, c'est-à-dire, la responsabilité personnelle de ses savoirs.

D- L'autonomie professionnelle

Pour Michel Crozier, l'autonomie professionnelle se traduit par « *la capacité de l'acteur à élaborer, choisir et mettre en place des stratégies en prenant en compte les contraintes et les opportunités* »²¹ et non pas seulement par « *sa capacité à résister aux injonctions extérieures* ». Crozier insiste sur le comportement stratégique de l'agent pour atteindre les objectifs personnels

¹⁸ Moyne Alfred, Le travail autonome, Edition Fleurus, paris, 1982, P 52.

¹⁹ Touraine Alain, Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui, Fayard, Paris, 2005.

²⁰ Rocque Smith, De l'autonomie à la réduction des dépendances, Éditions Nouvelles, 1999, P 39.

²¹ Crozier Michel et Friedberg Erhard, L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977, P 30.

qu'il se fixe, considérant qu'en situation professionnelle, il n'y a pas d'objectifs communs, mais des objectifs partagés.

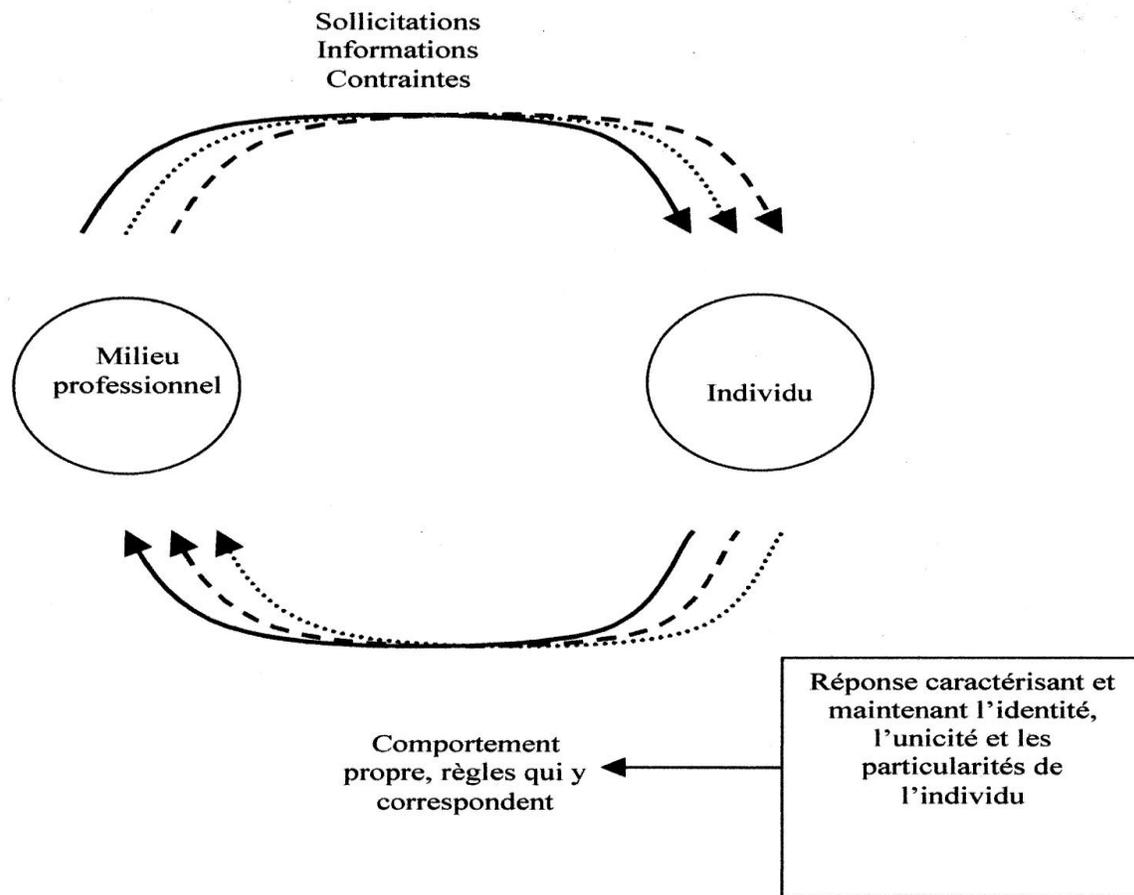
L'individu autonome au plan professionnel est celui qui génère son comportement et les règles qui y correspondent (donc ses propres stratégies d'actions) en réponse aux sollicitations, informations et contraintes du milieu professionnel. Cette réponse caractérise l'identité, les particularités, l'unicité de cet individu sur le plan professionnel²². Elle s'élabore dans un processus continu et dynamique d'interactions entre l'individu et son milieu professionnel, entre lui et les autres.

Elle est variable selon les ressources et les capacités d'apprentissage de l'individu, selon celles de l'environnement et selon les conditions particulières qu'offre cet environnement.²³

²² Blin Jean-François, Représentations, pratiques et identités professionnelles, Editions L'Harmattan, Paris, 1997, P 49.

²³ Sainsaulieu Renaud, La construction des identités au travail, dans : « Les Organisations », Editions Sciences Humaines, Paris, 1999, p 293.

Ce processus peut se schématiser sur le schéma suivant :



3- L'autonomie dans le travail des cadres et des ingénieurs

Les ingénieurs sont des experts qui occupent une activité d'analyse et/ou d'organisation du travail dans des domaines aussi variés que la production, les méthodes, la conception, la coordination, l'ergonomie, etc.

Par ailleurs, la possession et la mise en œuvre par les ingénieurs de compétences scientifiques, techniques, gestionnaires ou encore organisationnelles ont souvent été considérées comme l'expression d'un certain pouvoir ou autonomie dans l'entreprise.

Pour procéder à une analyse de l'autonomie de la catégorie cadre/ingénieur, on s'appuyant sur l'idée qui consiste à dire que l'autonomie comporterait deux dimensions, en apparence contradictoires, mais fondamentalement cohérentes : d'un côté, les cadres/ingénieurs bénéficieraient d'une autonomie dans leur activité quotidienne, liée notamment à des conditions de travail favorables. De l'autre côté, tout ce qui concerne la stratégie d'entreprise et

l'organisation du travail avec la définition des moyens et des objectifs à atteindre est soustrait de leur initiative. Ce qui nous amène à parler, d'une «autonomie limitée»²⁴ : les cadres/ingénieurs sont en effets bel et bien autonomes, mais cette autonomie est circonscrite par les règles stratégiques et organisationnelles sur lesquelles ils ne possèdent aucune prise, avec cependant des possibilités d'assouplissement, de déformation ou de correction de ces mêmes règles dans leur mise en œuvre quotidienne.

Conclusion

L'autonomie, dans le milieu du travail, est mise en relation avec l'efficacité, et liée à des termes tels que compétence, engagement, responsabilité, et non avec le sujet

De nouvelles formes d'autonomie apparaissent aujourd'hui marquées par une évolution ;

- d'une vision stratégique de l'autonomie (où l'autonomie se logeait dans l'écart constaté entre travail prescrit et travail réel - intelligence de la tâche qui donnait sens),
- à une vision managériale de l'autonomie (cette autonomie devient "facteur de succès" ; elle est transformée en mot d'ordre : "Soyez autonome").

²⁴ Crozier Michel et Friedberg Erhard, L'acteur et le système, Op, cit, P 35.

Cours n°15 : Professionnalisation du métier**Introduction**

Les mots « profession » comme « métier » désignent des occupations humaines sources de moyens de subsistance ; le terme « professionnalisation » traduit un processus : polysémique, il désigne tout à la fois l'évolution d'un métier vers plus de reconnaissance sociale avec les stratégies que cette valorisation statutaire suppose, l'accroissement des exigences sociétales vis-à-vis des travailleurs à qui sont confiées des responsabilités importantes et les modifications dans la manière dont ces travailleurs exercent effectivement leur métier au quotidien. Par ailleurs le terme « professionnalisation » a diverses utilisations selon l'objet auquel il s'applique : l'**activité** elle-même, le **groupe** qui exerce cette activité, les **savoirs** qui y sont liés, l'**individu** qui s'y engage et la **formation** à l'activité. Ces différents aspects sont fréquemment liés dans des processus plus globaux de professionnalisation.²⁵

1- Précision des concepts**- Emploi**

Ce à quoi une personne est occupée, employée ; ce à quoi s'applique l'activité rétribuée d'une personne.

- Fonction

Exercice d'un emploi, d'une charge. Par extension, ce que doit accomplir une personne pour jouer son rôle dans la société, dans un groupe social.

- Métier

Genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société, dont on peut tirer ses moyens d'existence.

- Profession

Métier qui a un certain prestige par son caractère intellectuel ou artistique, par la position sociale de ceux qui l'exercent.

²⁵ Raymond Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Op, Cit, p 185.

Dubar et Tripier (1998) considèrent que le terme « profession » possède quatre sens²⁶ : une déclaration (identité professionnelle) ; un emploi (classification professionnelle) ; un métier (spécialisation professionnelle) ; une fonction (position professionnelle).

- Professionnalisation

La professionnalisation est un processus d'engagement volontaire pour développer ou renforcer une identité de métier. Cette identité est constituée des pratiques, comportements et valeurs du professionnel.

2- Les principes de la professionnalisation

Guy LE BOTERF, dans « Ingénierie et évaluation des compétences »²⁷, indique qu'il peut exister plusieurs conceptions de la professionnalisation. Il propose cinq principes directeurs :

- on ne professionnalise pas des personnes : seules celles-ci peuvent « se » professionnaliser si elles en ont la volonté et y consacrent l'énergie et les efforts nécessaires. Le professionnalisme résulte d'un investissement personnel,
- la professionnalisation est orientée vers la construction d'une professionnalité pour ceux qui s'y engagent,
- le professionnalisme se construit au travers de parcours de professionnalisation qui peuvent se gérer comme des parcours de navigation,
- la professionnalisation inclut la formation, mais ne se réduit pas à celle-ci,
- la professionnalisation suppose la mise en place de moyens pour développer la réflexivité et la distanciation critique des professionnels sur leurs pratiques, leurs compétences et leurs ressources, leurs représentations, leurs façons d'agir et d'apprendre.

3- La professionnalisation d'un métier

La professionnalisation d'un métier se définit selon trois critères : « la spécialisation du savoir, une formation de haut niveau et un idéal de service »²⁸. Dans le même esprit, Hutmacher

²⁶ Dubar Claude et Tripier Pierre, Sociologie des professions, 3^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2011, P 13.

²⁷ Le Boterf Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, 6^{ème} Ed. Editions d'organisation, Paris, 2011, P 153.

définit le terme de profession, auquel accède un métier à la suite de sa professionnalisation, comme « une pratique complexe relativement autonome mais réglée, orientée vers une finalité et fondée sur une grande maîtrise d'un ensemble évolutif de savoirs et de compétences spécialisées de haut niveau qui s'apprennent au cours d'une longue formation initiale et continue ». ²⁹

Dans le même sens, Périsset Bagnoud, Gather Thurler & Barthassat estiment « qu'un métier se développe vers une profession quand il se base sur des savoirs scientifiques de haut niveau, ces savoirs ayant été acquis dans une institution supérieure et/ou académique. Ces savoirs sont actualisés dans la capacité du professionnel à réaliser en autonomie et en responsabilité des actes intellectuels non routiniers. En outre, les professions sont organisées en ordre autonome, autorégulé, fort d'un cadre éthique contrôlé. Elles bénéficient également d'un degré élevé de reconnaissance sociale ». ³⁰

Le processus de professionnalisation renvoie clairement à l'acquisition de connaissances scientifiques qui dépassent les savoirs d'expérience et qui sont requises par un métier qui se complexifie. En synthèse, on pourrait dire que le terme de professionnalisation recouvre l'ensemble des processus qui aboutissent à l'identification d'une activité professionnelle déterminée, à sa valorisation sociale et à la formalisation du processus d'apprentissage de haut niveau qui y mène.

4- La professionnalisation : entre constitution des professions et développement professionnel des individus

Raymond Bourdoncle ³¹ distingue au moins cinq objets :

(1) la professionnalisation de l'activité. C'est lorsque l'activité n'est plus exercée de façon gratuite mais de façon rémunérée et à titre principal. C'est également faire en sorte qu'elle s'enseigne à l'université, cela suppose que les individus partageant la même activité explicitent

²⁸ Raymond Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Op, Cit, p 184.

²⁹ Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, Op, Cit, P 257.

³⁰ Dubar Claude et Tripier Pierre, Sociologie des professions, Op, Cit, P 13.

³¹ Bourdoncle Raymond, La professionnalisation des enseignants, Revue française de pédagogie n° 94, 1991, pp.73-92.

et formalisent des savoirs qui seront enseignés dans des cursus universitaires. Dans ce sens, la professionnalisation d'une activité passe par « l'universitarisation de sa formation professionnelle » ;

(2) la professionnalisation du groupe exerçant l'activité. Celle-ci passe notamment par la création d'une association professionnelle, d'un code de déontologie et par une intervention de nature politique de manière à obtenir un droit unique à exercer l'activité ;

(3) la professionnalisation des savoirs. Les savoirs professionnels ont tendance à être abstraits, organisés et validés selon un critère d'efficacité et de légitimité ;

(4) la professionnalisation des personnes exerçant l'activité. Il s'agit d'un processus d'acquisition de savoirs et de compétences professionnelles en situation réelle (Bourdoncle, 1991), parle à cet endroit de « développement professionnel » entendu comme le processus d'amélioration des savoirs et capacités et de construction d'une identité³². Cela correspond à une dynamique de socialisation professionnelle ;

(5) la professionnalisation de la formation. Il s'agit de construire la formation de manière à ce qu'elle rende les individus capables d'exercer une activité économique déterminée

5- Les dimensions de la professionnalisation

Le terme « professionnalisation » à quatre dimensions :

A- une dimension sociologique : (incarquée par G. JOBERT) qui inscrit « la professionnalisation dans une optique de lutte sociale afin d'obtenir un meilleur positionnement social »³³. Dans ce sens, « la professionnalisation signifie la recherche de reconnaissance sociale d'une profession, alliée à la stabilisation d'un statut et d'une rémunération ». On pense notamment aux métiers qui s'inscrivent dans un contexte : corps de métier, par exemple : ordre des médecins, avocats, ingénieurs etc...

B- une dimension individuelle et de l'emploi : la professionnalisation est la montée en savoir-faire, en qualification, en compétence c'est-à-dire en professionnalité³⁴. C'est le processus de

³² Dubar Claude, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, Paris, 1991.

³³ Jobert G, La professionnalisation des formateurs : point de vue de recherche, communication au colloque « Analyser et améliorer les cycles longs qualifiants de formation de formateurs », 1987.

³⁴ Bourdoncle Raymond, La professionnalisation des enseignants, Op, Cit, pp.73-92.

développement de sa professionnalité qui allie augmentation des savoirs et savoir-faire, mais aussi la reconnaissance de ceux-ci.

C- une dimension pédagogique : la professionnalisation s'applique à la volonté de rendre une formation plus professionnelle sur deux aspects³⁵ :

-Donner, aborder, inscrire des éléments professionnels dans et pendant la formation (dimension opératoire de la formation) vers et par des activités et contenus professionnels.

-Adapter et préparer le public en formation en vue de son inscription dans l'emploi.

Parler de professionnalisation, c'est s'interroger sur l'un ou l'autre de ces aspects ou la combinaison des trois qui sont, de fait, liés et interdépendants.

D- une dimension économique : renvoie à la situation dans laquelle l'individu a la possibilité de vivre de son activité à la différence du bénévole, de l'amateur, etc. Dans cette acception, « professionnaliser signifie former des individus capables de vivre du produit de leur travail et développer chez eux un sentiment d'appartenance à une organisation professionnelle »³⁶.

La professionnalisation, conclut-elle, contribue à modeler une identité socioprofessionnelle par la rétribution de son travail.

Conclusion

Le thème de la professionnalisation rencontre aujourd'hui un vif succès non seulement dans le champ de la formation, mais aussi dans celui du travail. Ce thème fait à la fois débat social et débat théorique. Débat social, d'abord, en ce qu'il relève de pratiques sociales qui doivent être questionnées au plan de leurs enjeux dans la mesure où les acteurs (groupes sociaux, entreprises, formateurs) qui font usage du mot professionnalisation n'y attribuent pas les mêmes significations, voire des significations contradictoires.

Débat théorique. La professionnalisation, dans quelles conditions peut-elle devenir un véritable enjeu et objet théorique ?

³⁵ Le Boterf Guy, De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, Editions d'Organisation, Paris, 1994, 176 p.

³⁶ Stroobants Marcelle, Savoir - faire et compétence au travail : une sociologie de la compétence de la fabrication des aptitudes, Edition de l'Université, Bruxelles, 1993. p 383.

Cours n°16 : Créativité et innovation

Introduction

La créativité est un phénomène exclusivement humain, celui qui lui permet une si grande capacité d'adaptation, qui l'a fait passer de l'état de nature à la culture. La créativité qui est plutôt une question de nouvelles idées, est souvent décrite comme la source de l'innovation.

1 -Définition de la créativité

Le mot créativité vient du mot latin « creare » qui implique le sens d'imaginer, produire ou instituer. Jean-Pierre Robert constate que « la créativité, au sens habituel du terme, est : le pouvoir de créer, d'inventer ».³⁷

Les définitions de la créativité sont très nombreuses. Chaque auteur à la sienne.

Ce sont la plupart du temps des définitions subjectives dans la mesure où elles définissent la créativité en partant de quatre adjectifs qualificatifs : nouveau, original, utile et polysémiques.

- La créativité est une aptitude de l'individu à créer, à produire des idées neuves et réalisables, à combiner et à réorganiser des éléments, l'innovation est le résultat de la créativité ajoutée à une valeur et à une action (exécution).

- La créativité est une démarche intellectuelle, culturelle, une disposition ou un état d'esprit qui amène une personne à essayer de créer pour répondre à un besoin...

- La créativité est la faculté de créer ou la capacité de création. Elle consiste à trouver des méthodes (systèmes) ou des objets pour mettre en œuvre des tâches de façon différente ou nouvelle, dans le but de satisfaire un propos.

- La créativité est la capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle, originale mais également adaptée au contexte dans lequel elle doit se manifester.³⁸

³⁷ Robert Jean-Pierre, Dictionnaire de didactique du français langue étrangère et seconde, Paris, 2003.

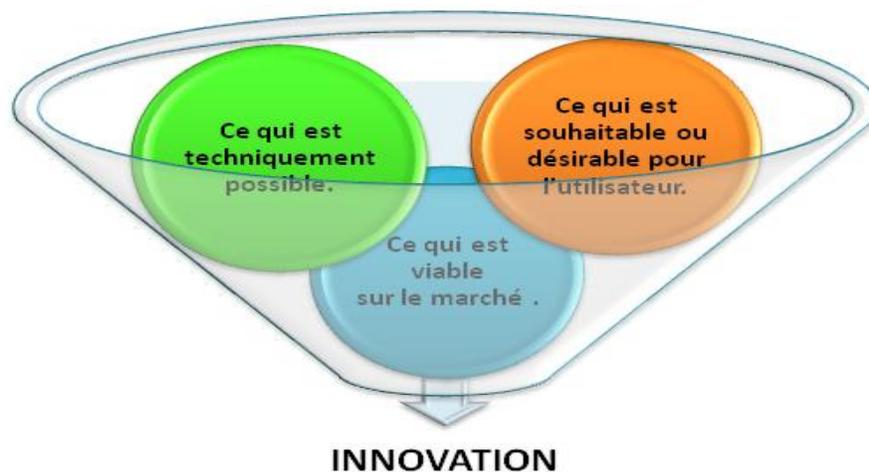
2- Définition de l'innovation

L'innovation vient du mot latin « innovare » qui signifie revenir à, renouveler³⁹. Innovare quant à lui est composé du verbe « novare » de racine « novus », qui veut dire changer, nouveau, et aussi du préfixe « in », qui indique un mouvement vers l'intérieur. L'innovation est avant toute chose un « mouvement », donc un processus.⁴⁰ « Innover, c'est le fait de rentrer dans quelque chose de « nouveau ».

Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, du lieu de travail...etc⁴¹

L'innovation est la combinaison de trois éléments :

1. Ce qui est souhaitable ou désirable pour l'utilisateur
2. Ce qui est techniquement possible
3. Ce qui est viable sur le marché



³⁸ Lubart Todd, Psychologie de la créativité, Edition Armand Colin, Paris, 2003, P 31.

³⁹ Raymond Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Op, Cit, p 125.

⁴⁰ Ibid, p 125.

⁴¹ OCDE, Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données de l'innovation – 3ème édition. Les éditions de l'OCDE, Paris, 2007.

L'innovation c'est aussi rendre une idée rentable. Toute entreprise devrait installer une culture de l'innovation pour durer dans le temps. car l'innovation est la clé de la prospérité économique.

3-Technologie et innovation

L'innovation est un processus, dans lequel les technologies constituent un élément particulier, quoique souvent essentiel. D'une manière très générale, l'innovation peut porter sur le produit, le procédé, l'organisation ou le marché d'une entreprise.

- L'innovation de produit concerne la conception d'un bien – matériel, équipement, instrumentation, fournitures, produits – ou d'un service, qui est nouveau ou amélioré sur le plan technologique.

- L'innovation de procédé a trait aux processus de production ou de distribution du bien ou du service.

- L'innovation organisationnelle désigne les changements organisationnels dans la production de biens ou de services, de même que les comportements innovants.

- L'innovation de marché concerne la percée sur de nouveaux marchés ainsi que les modifications des relations que l'entreprise entretient avec son environnement (fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics, investisseurs).

L'innovation technologique désigne un processus qui inclut non seulement la technologie elle-même, mais aussi tout son cycle de vie : conception, diffusion, marché, perfectionnement.⁴²

L'innovation est un processus économique, qui fait intervenir des variables telles que la rentabilité, la compétitivité, l'investissement, etc.

L'innovation est aussi un processus social, qui fait intervenir des acteurs, des intérêts convergents ou divergents, des représentations individuelles et collectives. L'innovation est présentée aussi comme un processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles.⁴³

⁴² Ferney-Walch, S., Romon, F, Management de l'innovation : De la stratégie aux projets, Vuibert, Paris, 2006.

⁴³ Goux-Baudiment, F, Prospective et innovation : fertilisation croisée. Dans Christofol, H. Richir, S. Samier, H. L'innovation à l'ère des réseaux. Lavoisier, Paris, 2004.

L'innovation est encore un processus institutionnel, qui se déroule dans des programmes et au sein d'organisations, publiques ou privées, et qui fait l'objet de négociations et de procédures de décision.

4- De la créativité à l'innovation

La créativité est un processus de production d'idées dépendant de multiples facteurs individuels et contextuels. La créativité amène les individus à faire appel à leur imagination pour repenser l'existant dans l'objectif de trouver des solutions novatrices.

Les travaux de recherches réalisées sur la créativité et l'analyse des méthodes utilisées mettent en avant un ensemble de facteurs individuels contextuels qui semblent influencer la qualité et la quantité des idées⁴⁴ : immersivité, socialisation, sérendipité, ouverture, motivation et bienveillance.



L'innovation est une addition complexe des deux aspects, la connaissance en tant que base ou input primaire du processus, et la créativité en tant que capacité à doter cette connaissance d'une valeur nouvelle et utile sur les marchés et dans la société dans son ensemble. La créativité apparaît donc comme un des éléments centraux dans le processus d'innovation car c'est le moyen par lequel se génèrent des idées et des concepts nouveaux d'application utiles à partir de la connaissance disponible.

⁴⁴ Lubart Todd, Psychologie de la créativité, Op, Cit, P 41.

Conclusion

Aujourd'hui, la créativité est considérée parmi les principales qualifications dans la vie professionnelle. Ici, elle est d'une part perçue comme faisant partie de notre compétence à résoudre des tâches. En plus de la créativité, il y a la capacité humaine à analyser les problèmes, abstraire et à tirer des conclusions logiques. D'autre part, la créativité est comptée parmi les compétences d'autogestion auxquelles appartiennent entre autres également la motivation et l'autonomie.

Conformément à cette tendance la société contemporaine doit faire face à de nouveaux défis pour satisfaire les besoins des générations actuelles et à venir. Les sciences et technologies apportent des réponses aux questions de société en utilisant des méthodes de conception rigoureuses et en développant des innovations toujours mieux adaptées.

CHAPITRE 06

Développement personnel et professionnel

Cours n°17 : Développement personnel et professionnel**1-Développement personnel****A-Définition**

C'est l'évolution de l'individu dans son fonctionnement intrinsèque (dont il reste maître) pour lui permettre d'agir sur sa perception, son raisonnement, ses comportements et attitudes, ses croyances et certitudes.

C'est la connaissance de soi, la valorisation de ces talents compétences, l'amélioration de la qualité de vie, la réalisation de ses aspirations et de ses rêves.¹

B-Principes :

Les techniques de développement personnel visent à la transformation de soi :

- soit pour se défaire de certains aspects pathologiques (phobie, anxiété, dépression, timidité),
- soit pour améliorer ses performances (mieux communiquer, gérer son temps, s'affirmer).

C-Rôle de la formation et l'accompagnement dans le développement personnel

La formations et l'accompagnement permet de travailler sur les ressources propres à chaque individu (y compris celles dont il n'a pas conscience), et d'enrichir la maturité psychique.

Cela permet de travailler de façon concrète sur des données plus abstraites liées au savoir-être (adaptation, charisme, communication efficiente, gestion du stress, créativité stratégique, confiance en soi,...)²

¹Christophe André, « Développement personnel. À la recherche du bonheur », Sciences Humaines, numéro spécial n° 7, septembre-octobre 2008, P 72-73

² Lionel Bellenger et Philippe Pigallet , Dictionnaire de la formation et du développement personnel, ESF, 1996, 335 p.

D-Les démarches du développement personnel

Avec l'évolution rapide de la société, l'adaptation technique devient moins efficace. Un besoin de développer l'individu sous cet aspect est devenue plus en plus nécessaire :

- Laisser chacun libre d'adapter ses acquis à ce qu'il est naturellement.
- Permettre d'avoir une approche concrète menant à des choix d'actions clairs qui se renforcent avec le temps et la pratique.
- Favoriser la responsabilisation volontaire de l'individu.

2- Développement collectif

C'est une ressource pour le développement de la santé et du travail collectif, comme une ressource pour le développement de la performance, enfin comme des composantes d'une activité collective efficace.

A- Le rôle de développement du travail collectif :

- Le travail collectif est défini en lien avec la tâche dans laquelle sont engagés les partenaires du travail collectif et renvoie à la performance dans l'atteinte des objectifs de cette tâche.
- Le travail collectif implique des processus de répartition des tâches et d'échanges de savoirs,
- favorisant la production d'un travail collectif qui est plus efficace.³

Il se repose sur les principes suivants :

- Synchronisation opératoire ; détermine les possibilités de coordination entre les participants engagés dans le travail collectif
- Coordination ;
- une connaissance réciproque du travail du chacun ;
- Référence commune de l'état d'avancement du processus ;
- Conscience de la situation.

³ Valérie Brunel, Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?, La Découverte, 2004, 192 p.

B- Développement collectif durable et organisation

Pour les organisations, c'est particulièrement important dans les périodes de transformation ou de crises latentes, ou de restructurations. C'est aussi très utile, pour les managers, pour les équipes, qui ont besoin de retrouver une envie de travailler ensemble ou un nouveau niveau de maturité.

3- Développement professionnel

Dans une perspective professionnalisante, le développement professionnel est perçu comme un processus d'apprentissage provoqué par les conditions d'activité mises en œuvre. Le professionnel est ainsi considéré comme un apprenant qui construit des savoirs professionnels dans le but d'augmenter son efficacité au travail.⁴

Le développement professionnel est le produit d'une interdépendance entre le vécu personnel, le vécu professionnel et l'organisation de l'institution. Ainsi, pour comprendre l'évolution des pratiques et des modes de pensée des professionnels, il est nécessaire de prendre en compte les éléments des conditions (sociales, relationnelles, organisationnelles, institutionnelles, culturelles, etc.) d'exercice professionnel.

4 - Vers un développement professionnel collectif :

Le développement professionnel des individus peut-être étudié à travers la dimension collective. L'évolution des ressources cognitives et affectives des professionnels (leurs représentations, conceptualisations, intérêts, motivations, projets d'action, etc.) est influencée par les modalités d'action mises en œuvre durant le déroulement de la tâche, ce que Rabardel nomme l'activité constructive.⁵ Elle est également déterminée par les conditions (matérielles, organisationnelles, relationnelles, culturelles, etc.) de travail.

⁴ Jean-Christophe Durieux et Hannah Besser, Développement personnel et professionnel : pour s'épanouir au jour le jour, 2006, 223 p.

⁵ Rabardel, P, Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In : P. Rabardel & P. Pastré, Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques, activités, développement, Octares, Toulouse, 2005, P11-P29.

Bibliographie

Bibliographie

- 1- Aim Roger, L'essentiel de la théorie des organisations, Gualino éditeur, Paris, 2006.
- 2- Almeida Nicole et Libaert Thierry, la communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000.
- 3- Alpe Yves et autres, Lexique de sociologie, 3ème édition, Dalloz, Paris, 2010.
- 4- Armand et Michèle Mattelart, Histoire des théories de la communication, éditions casbah, Alger, 1999.
- 5- Arnaud Berger et Nicolas Perin, Le développement durable, Edition Nathan, Paris, 2014.
- 6- Aude Riom et autres, « toute la fonction, communication », Dunod, Paris, 2010.
- 7- Barabel Michel et Olivier Meir, Manager, Edition Dunod, Paris, 2006.
- 8- Bernard Mottez, La sociologie industrielle, PUF, Paris, 1975.
- 9- Blin Jean-François, Représentations, pratiques et identités professionnelles, Editions L'Harmattan, Paris, 1997.
- 10- Bourdoncle Raymond, La professionnalisation des enseignants, Revue française de pédagogie n° 94, 1991.
- 11- Christophe André, « Développement personnel. À la recherche du bonheur », Sciences Humaines, numéro spécial n° 7, septembre-octobre 2008, p. 72-73
- 12- Crozier Michel et Friedberg Erhard, L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977.
- 13- Cuhe Denys, La notion de culture dans les sciences sociales, éditions casbah, Alger, 1998.
- 14- Decaudin Jean-Marc et Igalens Jacques, La communication interne « stratégies et techniques », Dunod, 3ème édition, Paris, 2013.
- 15- Delavallee Eric, La culture d'entreprise pour manager autrement, Edition D'organisation, Paris, 2002.
- 16- Dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 1973.
- 17- Didier Christelle, Les ingénieurs et l'éthique : pour un regard sociologique, PUF, Paris, 2008.
- 18- Didier Christelle, Penser l'éthique des ingénieurs, PUF, Paris, 2008.
- 19- Dolan Shimon et autres, Psychologie de travail et de comportement organisationnel, 2ème édition, Goeten Martin, Québec, 1996.
- 20- Dubar Claude, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, Paris, 1991.

Bibliographie

- 21- Dubar Claude et Tripier Pierre, Sociologie des professions, 3^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2011.
- 22- Edgar Schein, Culture organisationnelle et leadership, édition Jossoy basse, 1985.
- 23- Erbès-Seguin Sabine, La sociologie du travail, Editions La Découverte, paris, 2004.
- 24- Etienne Jean et autres, Dictionnaire de sociologie, Hatier, paris, 1997.
- 25- Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 2^e édition Pearson Education, France, 2007.
- 26- Faudriat Michel, Sociologie des organisations, 3^e édition Pearson Education, France, 2011.
- 27- Ferney-Walch, S., Romon, F. Management de l'innovation : De la stratégie aux projets, Vuibert, Paris, 2006.
- 28- Gay Thomas, L'indispensable de la sociologie, collection studyrama, France, 2004.
- 29- Grand Larousse Encyclopédique, Edition Larousse, paris, 2007.
- 30- Goux-Baudiment, F, Prospective et innovation : fertilisation croisée. Dans Christofol, H. Richir, S. Samier, H. L'innovation à l'ère des réseaux. Lavoisier, Paris, 2004.
- 30-Jean-Christophe Durieux et Hannah Besser, Développement personnel et professionnel : pour s'épanouir au jour le jour, 2006.
- 30- Jobert G, La professionnalisation des formateurs : point de vue de recherche, communication au colloque « Analyser et améliorer les cycles longs qualifiants de formation de formateurs », 1987.
- 30- Le Boterf Guy, De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, Editions Organisation, Paris, 1994.
- 30- Le Boterf Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, 6^{ème} Ed. Editions d'organisation, Paris, 2011.
- 30- Larousse, Le petit Larousse, Edition Larousse, Paris, 2000.
- 30- Lehnisch Jean-Pierre, La communication de l'entreprise, 7^{ème} édition, Mise à jour, Paris, 2011.
- 30- Le Robert, Dictionnaire de sociologie, Robert-Seuil, Octobre 1999.
- 30- Lionel Bellenger et Philippe Pigallet, Dictionnaire de la formation et du développement personnel, ESF, 1996.
- 30- Lohisse Jean, La communication, éditions De Boeck, Bruxelles, 2001.
- 40- Louche Claude, Psychologie de travail et des organisations, Armand Colin, Paris, 2010.
- 41- Lubart Todd, Psychologie de la créativité, Edition Armand Colin, Paris, 2003.
- 42- Makhlouf Farid, L'entreprise : Structures, Fonctions et Organisation, édition pages bleues internationales, Bouira-Algérie, 2012.
- 43- Martin Jean-Yves, Développement durable ?, éditions IRD, Paris, 2002.
- 44- Moyne Alfred, Le travail autonome, Edition Fleurus, paris, 1982.
- 45- OCDE, Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données de l'innovation – 3^{ème} édition. Les éditions de l'OCDE, Paris, 2007.

Bibliographie

- 46- Patrick Widloecher et Isabelle Querne, Le guide du développement durable en entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2009.
- 47- Petit François, Introduction à la psychosociologie des organisations, Privat, Toulouse, 1988.
- 48- Petit François et Dubois Michel, Introduction à la psychosociologie des organisations, Dunod, Paris, 1998.
- 49- Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Editions du Seuil, Paris, 1985.
- 50- Rabardel, P, Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In : P. Rabardel & P. Pastré, Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques, activités, développement, Octares, Toulouse, 2005.
- 51- Raymond Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 2005.
- 52- Robert Jean-Pierre, Dictionnaire de didactique du français langue étrangère et seconde, Paris, 2003.
- 53- Rocque Smith, De l'autonomie à la réduction des dépendances, Éditions Nouvelles, 1999.
- 54- Rouleau Linda, Théories des organisations, PUQ, Québec, 2007.
- 55- Sainsaulieu Renaud, La construction des identités au travail, dans : « Les Organisations », Editions Sciences Humaines, Paris, 1999.
- 56- Sainsaulieu Renaud, Sociologie de l'entreprise, Dalloz, Paris, 1995.
- 57- Stroobants Marcelle, Savoir - faire et compétence au travail : une sociologie de la compétence de la fabrication des aptitudes, Edition de l'Université, Bruxelles, 1993.
- 58- Stroobants Marcelle, Sociologie du travail, Edition Armand Colin, Paris, 2010.
- 59- Thevenet Maurice, La culture d'entreprise, 5eme édition, Edition : Que sais-je ?, Paris, 2006.
- 60- Touraine Alain, Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui, Fayard, Paris, 2005.
- 61- Valérie Brunel, Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?, La Découverte, 2004.
- 62- Valérie Carayol, Communication organisationnelle, Éditions L'Harmattan, 2004.
- 63- Valléry Gérard et autres, Psychologie du travail et des organisations, Editions Dunod, Paris, 2016.