

## LE SOI ORGANISATIONNEL : POUR UNE IDENTITÉ À L'ORGANISATION PAR LE MANAGEMENT INTÉGRATIF

**Ousman RAZAFIMAMONJY ANDRIANIMBAHOAKA**

Université de Fianarantsoa, Madagascar

[andryousman@gmail.com](mailto:andryousman@gmail.com)

&

**Vololonirina Alisambatra RABEMANANJARA**

Université de Fianarantsoa, Madagascar

[alisambatra@gmail.com](mailto:alisambatra@gmail.com)

**Résumé :** Dans la complexité de fidélisation des collaborateurs d'aujourd'hui, notamment ceux de la génération Y et Z, les managers doivent se référer à des principes managériaux conciliables à leurs modes de pensée. Sans pour autant chercher à bouleverser la zone de confort des collaborateurs, les managers peuvent créer un nouveau comportement dépassant la loyauté à travers le management intégratif. Le soi organisationnel combine le sentiment de satisfaction, d'implication et d'engagement par l'intégration managériale et comportementale au système de fonctionnement du groupe et mettant en scène des protagonistes sur le même fondement idéologique dans le management de l'organisation. Telle structure contribue à une performance organisationnelle conventionnelle répondant à l'éthique via des décisions concertées et une valeur commune qui est le soi organisationnel.

**Mots-clés :** soi organisationnel, comportement organisationnel, management intégratif, style managérial.

## THE ORGANIZATIONAL SELF : FOR ORGANIZATIONA IDENTITY THROUGH INTEGRATIVE MANAGEMENT

**Abstract :** In the complexity of retaining employees today, especially those of Generation Y and Z, managers must refer to managerial principles reconcilable with their ways of thinking. Without seeking to upset the comfort zone of employees, managers can create a new behavior that goes beyond loyalty through integrative management. The organizational self combines the feeling of satisfaction, involvement and commitment through managerial and behavioral integration into the group's operating system and featuring protagonists on the same ideological basis in the management of the organization. Such a structure contributes to a conventional organizational performance responding to ethics through concerted decisions and a common value which is the organizational self.

**Keywords :** organizational self, organizational behavior, integrative management, managerial style.

## Introduction

Le comportement organisationnel constitue l'un des facteurs clés de la performance, voire même son épice. Résultat d'un stimulus, c'est-à-dire des attitudes au travail, le comportement peut être prévisible dans le sens où les attitudes dictent notre agir (Alexandre-Bailly et al. 2016, p.9; Gosselin, Dolan et Morin, 2017 ; p.91). La manière de faire et la construction des savoir-faire ne peuvent être effective que par des attitudes positives. L'orientation professionnelle des jeunes collaborateurs d'aujourd'hui cherche à esquiver la réalité au travail *in situ*. Certains collaborateurs sont en effet en quête « d'une meilleure place » non pas parce qu'ils ne sont ni satisfaits ni impliqués mais ils ont du mal à s'identifier par rapport à l'entreprise et à son travail. Peretti (2019, p.221) a déjà suscité l'attention des chercheurs et des professionnels de la gestion des ressources humaines afin de mettre en place un dispositif susceptible d'ancrer la valeur du travail au nouveau collaborateur d'aujourd'hui. De quelle manière peut-t-on donc y parvenir ? C'est dans cette perspective que cet écrit cherche à se situer dans le champ du comportement organisationnel en postulant que l'ancrage organisationnel est un levier de performance et renforce la motivation. Le questionnement incessant autour de la performance des organisations s'articule toujours autour du problème de la motivation de l'ensemble des employés. En outre, le manager cherche à user de son pouvoir qui se traduit fréquemment par son style managérial<sup>1</sup>. Par conséquent, les attitudes constituant les prémisses de tout comportement au sein de l'entreprise sont biaisées. Les modèles organisationnels n'accordent pas une large liberté aux collaborateurs réduisant ainsi le degré d'implication (Mortensen et Gardner, 2021). L'engagement de l'individu envers l'organisation peut aussi être le résultat d'une coercition managériale. L'ambition de cette étude est de dépasser la notion de la loyauté en cultivant aux individus l'identité organisationnelle en soi. Il ressort de cette représentation d'unifier les valeurs défendues par les acteurs organisationnels et la culture de groupe à travers le management intégratif de manière à pouvoir amender la tension managériale. Notre démarche scientifique consiste en une projection psycho-sociale de l'organisation par le développement de l'identité. Pour ce faire, nous aborderons cette étude par l'analyse des attitudes au travail reflétant au préalable les différents éventails des comportements à l'intérieur de l'organisation.

### 1. Le comportement organisationnel : de l'individu au groupe.

L'organisation a une importante responsabilité sociale en veillant à l'affermissement du groupe social (Mcshane, Steen et Benabou, 2013, p.71). Ce qui nécessite à épier les réactions de chaque individu par rapport à son vécu dans l'organisation. Les interactions sociales réagissent sur le comportement individuel et *vice versa* ; c'est le concept d'influence sociale. L'individu est un être de caractéristique sociable et interagit avec d'autres personnes. Le comportement de l'individu au travail n'est qu'une réaction à des stimuli socio-organisationnels qui procure pour lui un

---

<sup>1</sup> Le concept de pouvoir demeure tributaire à la coercition. Mintzberg (2003, p. 39) le définit comme étant la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels. Il en résulte qu'afin de parvenir à une modification de ces résultats vers le profil tant souhaité, le manager doit se vêtir de son autorité, doit avoir la maîtrise de la situation et le contrôle.

sentiment de satisfaction. C'est dans ce cadre qu'on évalue sa performance. Il est fonction de la personnalité et de l'environnement qui l'entoure (Bélanger, 1994). L'environnement auquel se développe l'individu est conditionné par ses attitudes, son groupe et ou sa société d'attache ainsi que sa perception (Alexandre-Bailly et al., 2016 ; p.10). A ces facteurs, Gosselin, Dolan et Morin (2017 ; p.74) rajoutent les valeurs de l'individu et celles de l'organisation comme déterminantes du comportement. L'agencement de ces facteurs conduit l'agir observable d'un individu. La personnalité reste l'élément le plus sollicité dans l'étude de comportement. Toutefois, l'estime de soi demeure primordiale lorsqu'on se veut être performant dans son travail. C'est le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) qui intervient alors dans le processus de perception (*sélection*) en réduisant ainsi le biais de perception ou les distorsions attitudinales. Le SEP vient peaufiner la confiance en soi des collaborateurs, permet à ces derniers d'être plus motivés et de développer leurs sens de l'initiative. Le groupe formé par plusieurs individus n'est pas un élément figé dans l'entreprise et peut être multiple, des sous-groupes ou multi-groupes se forment tout au long de la vie de l'entreprise. En conséquence, des comportements disparates surgissent au sein de l'entreprise. Le groupe est un acteur à part entière dans l'organisation dans l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Leur action suppose une coordination d'hierarchisation de tâches avec une prévalence assez modéré du degré de différence (Amado et Guittet, 2017 ; p.68). Selon les auteurs, le contrôle exercé par la hiérarchie ne doit être qu'équilibré. La performance du groupe nécessite une volonté de la part de tout un chacun dans l'organisation de dépasser les attentes organisationnelles. C'est la fameuse notion du comportement de citoyenneté organisationnelle. Certes, au sein du dynamisme de groupe, l'apprentissage dit groupal contribue efficacement à la performance de groupe. Cependant, entre les groupes, des conflits peuvent immerger en conséquence des rivalités engendrées par la conquête du pouvoir (Gosselin, Dolan et Morin, 2017 ; p.223 et 231). Qu'on le veuille ou non, il existera toujours un groupe dominant et un autre dominé. Dans le groupe, la probabilité est assez forte pour que le jeu d'influence joue en faveur des dominants et impacte la performance de chaque groupe en contribuant à l'efficacité de la stratégie. Dans de telle situation, le manager va jouer le rôle de modérateur et maintenir l'équilibre entre chaque groupe. Eteindre la tension intergroupe reste un idéal parfaitement illusoire mais éventuellement possible jusqu'à un certain seuil. La politique managériale fondée sur un principe d'empathie groupale ouvre une grande voie à cette alternative. C'est le fondement même de l'intégration managériale si l'on veut synchroniser des groupes largement diversifiés au sein d'une organisation.

De l'individu au groupe, la diversité demeure omniprésente sans toutefois être visible. Cette diversité, au sein de l'organisation, prend diverses formes et interfère suffisamment sur le quotidien de la vie de l'organisation qu'elle finisse par forger une nouvelle culture (fréquemment connu comme sous-culture), une nouvelle idéologie qui risque de biaiser l'objectif de l'entreprise ou toute autre forme de distorsion communicationnelle, voire une distorsion organisationnelle. En effet, manager la diversité devient de plus en plus délicat au risque de stéréotyper un groupe ou un individu. Il faut, en conséquence, que l'intersubjectivité par l'éthique de l'altérité et la justice sociale se prévalent dans le management de la diversité (Bruna et Ducray, 2018). Dans ce sens, le climat organisationnel va s'établir sur les valeurs de l'utilitarisme

volontaire et la justice organisationnelle véhiculés entre les groupes. L'environnement socio-organisationnel serait de plus en plus convivial si la mode managériale adhère, en premier lieu, au système de fonctionnement mise en place par le groupe. C'est le principe de standard organisationnel. En second lieu, elle cohabite aux différentes valeurs défendues par les collaborateurs à travers leurs systèmes de fonctionnement. C'est le principe de commodité organisationnelle. Ce sont des injonctions délicates favorisant l'harmonie interne.

## **2. Les fondements comportementaux des attitudes au travail**

Les différentes notions de l'attitude avancées par les psychosociologues s'articulent autour du jugement de valeur et d'évaluation. Mais, nous retenons la conceptualisation de l'attitude consenti par George et Jones (1997 ; 2019, p.53) comme étant : « l'ensemble des croyances et des sentiments qui nous prédisposent à agir dans un sens défini envers une personne ou un événement ». Dans sa nature, trois dimensions distinctes sont communément admises : cognitive, affective et comportementale (Bélanger, 1997 ; Mcshane, Steen et Benabou, 2013, p.113 ; Gosselin, Dolan et Morin, 2017 ; p.90-91). La dimension cognitive fait référence aux différentes croyances ou perceptions correspondantes aux objets ou aux situations attitudinales. La dimension affective, quant à elle, concerne les émotions et les sentiments sur l'évaluation (*positive ou négative / favorable ou défavorable...*). La troisième dimension s'intéresse à la prédisposition à réagir selon ses croyances et ses émotions.

Au travail, les attitudes des individus peuvent refléter leur niveau de motivation qui est une force intrinsèquement puissante poussant l'individu à agir. Pour Maslow (2008, p. 64), l'individu est motivé, c'est-à-dire agit par des besoins. Ce qui accentue la place de l'attitude comme déterminant de la motivation. La majorité des études démontre que trois volets sont incontournables dans l'analyse de l'attitude au travail, à savoir la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement organisationnelle. Mais, le modèle de Mcshane, Steen et Benabou (2013, p.123) évoque, en plus, le préjugé afin d'évaluer les stimuli négatifs. Pourtant, évaluer les stimuli négatifs dans les attitudes d'un individu concourt généralement à étudier sa perception professionnelle, ce qui en résulte d'en faire ressortir ses niveaux de satisfaction. D'autres chercheurs tels que Gosselin, Dolan et Morin (2017 ; p.117) ajoutent le paradigme de la citoyenneté ou la civilité organisationnelle considérée comme étant un comportement subséquent des attitudes au travail (Mcshane, Steen et Benabou, 2013, p.126 ; El Akremi, Nasr et Camerman, 2013). Néanmoins, cette étude va retenir les trois premiers composants largement argués dans l'étude des attitudes au travail.

### **2.1. La satisfaction au travail comme ressenti**

La satisfaction d'un individu au travail est fonction de son attente qui correspond, en bref, à ses besoins. C'est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ses expériences de travail (Ensher,

Grant-Vallone et Donaldson, 2001)<sup>2</sup>. Cette idéation reste controversée parce qu'une évaluation peut afficher un mauvais résultat. Pour Locke (1976), c'est l'écart entre l'attente et ce que le travail apporte<sup>3</sup>. Les individus évaluent ce qu'apporte l'organisation face aux efforts qu'ils ont investis. Faute de quoi, ils vont émettre des présuppositions en référence à ce qu'ils reçoivent. En conséquence, l'intervention effective de la fonction ressources humaines s'avère indispensable. Elle possède, à cet effet, une large panoplie d'alternative comme l'enrichissement des tâches, la responsabilisation, ou l'avancement pour un plan de carrière, accordé une autonomie à l'employé, une tâche épanouissante (Decenzo, Robbins et Verhulst, 2016). Par ailleurs, l'étude de Kilic (2014) démontre que les soutiens des managers sur la vie hors-travail des salariés contribuent énormément à la satisfaction au travail. Toutefois, ces différentes mesures visant à accroître la satisfaction ne sont pas à l'abri de tout vice tel que les stress et le burnout issu, soit du travail lui-même, soit de l'environnement organisationnel. D'ailleurs, Vigan et Giaucque (2018), sur une étude de la satisfaction au travail des agents publics en Afrique, sont arrivés à la conclusion que l'environnement de travail est déterminant pour la satisfaction au travail. D'où cette attribution de la satisfaction comme étant la conséquence de la motivation (Vallerand, Carbonneau et Lafrenière, 2009). Dans cette conception, les besoins de l'individu doivent être cernés et les attentes aussi devront adhérer avec la culture de l'entreprise (Kilic, 2014).

Parler de la satisfaction au travail suscite à la fois de s'intéresser à la « non-satisfaction » qui est quasiment non évoquée dans la littérature alors que celle-ci se manifeste d'une manière grandissante. La mutation du monde de travail d'aujourd'hui fait parler d'elle par les grandes inventions managériales susceptibles de répondre à la diversité des attentes de la part des différentes caricatures psychosociales des collaborateurs<sup>4</sup>. La non-satisfaction concerne surtout la sensation qu'un individu a par rapport à son travail. Elle se manifeste généralement par l'impression qu'évoque l'individu vis-à-vis de son travail. Sa perception assez pessimiste de sa tâche en tant que professionnel d'un métier inspire l'individu à une non-satisfaction professionnelle. Un employé non-satisfait affiche généralement un comportement de désengagement envers l'organisation. Il s'exprime par le désir de changer de poste ou d'avoir attribuer d'autre tâche supplémentaire. Un des signes avant-coureurs de la non-satisfaction, c'est le refoulement de l'individu par rapport à son travail. A ce moment précis, il faut solliciter le développement professionnel à travers l'enrichissement de tâches ou autres manœuvres professionnelles. Les facteurs d'insatisfaction, quant à eux, concernent à plus forte raison les éléments contextuels du travail. Louche (2022 ; p.147) cite quatre facteurs : le supérieur hiérarchique, la politique de l'entreprise, la rémunération et la sécurité de l'emploi. Ces facteurs auxquels Levy-Leboyer (2006, p.46) rajoute les conditions matérielles de travail

---

<sup>2</sup> Cité par El Akremi, Nasr et Camerman, 2013, Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences, Dans El Akremi A., Guerrero S. et Neveu J.-P. (Dir.) « Comportement organisationnel : Vol.2 » Québec : De Boeck, Coll. Recherche et Management, p.68

<sup>3</sup> Cité par Louche (2022) dans : Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Paris : Armand Colin, p.146

<sup>4</sup> La grande mutation que le monde du travail n'ait jamais connue c'est la prédominance technologique en l'occurrence le télétravail dont la mesure de satisfaction reste encore ambiguë.

trouvent leur source dans le modèle bifactoriel de Herzberg<sup>5</sup>. Par ailleurs, d'autres facteurs d'insatisfaction coexistent mais liés plutôt au contenu du travail, à savoir la responsabilité, les possibilités de développement, les promotions, la réussite et la reconnaissance par les collègues et ou les supérieurs hiérarchiques (Louche, 2022, p.147). Selon une étude menée par Schaufeli et Enzmann (1998), l'insatisfaction est l'un des symptômes du burnout professionnel au niveau organisationnel. Elle implique un mal-être professionnel et comporte des effets délétères sur le quotidien professionnel, voire la vie privée de l'individu.

## 2.2. *L'implication au travail*

L'implication est non seulement un déterminant de la valeur que l'individu accorde à son travail, mais aussi, selon Peretti (2019, p.35), est un créateur de valeur pour l'entreprise. Herrbach, Mignonac et Richebé (2009, p.117) avancent l'hypothèse que l'implication guide le comportement d'un individu. Définie par Lodahl et Kejner (1965) comme étant « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même », l'implication est fortement rapportée à la performance<sup>6</sup>. Toutefois, une forte implication peut engendrer des insatisfactions lorsque les attentes ne sont pas comblées (Cohen-Haegel, 2010, p.88). C'est le cas de la pathologie workaholique non enthousiaste. L'implication au travail résulte de la confiance acquise par l'individu par un vif espoir d'être récompensé pour ses prouesses au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, l'individu s'identifie en conséquence par son travail à une certaine condition que le climat organisationnel promeut la justice organisationnelle, offre des opportunités de carrières et surtout éthique dans la direction de ses ressources. C'est parce que l'implication inspire la motivation et se positionne comme un déterminant essentiel de l'engagement organisationnel. Dans la même hypothèse, Louche (2022 ; p.138) affirme qu'un management participatif est en forte corrélation avec l'implication des employés. C'est parce que l'implication est contextuelle. Par contre, le salaire demeure hors du cadre des facteurs d'implication (Louche, 2019 ; p.31) mais il s'identifie encore comme le principal facteur de motivation. Cependant, l'effet importun de l'absence d'implication dans le travail, selon l'étude de Teneau, Dufour et Moulin (2012) est la démotivation. Cette conception se caractérise par la stimulation hypothétique de l'implication sur la dynamique professionnelle de l'individu qui se traduit d'ordinaire par les initiatives et le sens de responsabilité accrue. Mais, une implication dépourvue de satisfaction ne peut être qualifiée de signe de motivation. Dans cette optique, il n'est pas minime d'avancer que l'implication est la somme des forces positives intrinsèques aux actions de l'individu et du ressenti qu'il retire de ses actions.

---

<sup>5</sup> Herzberg différencie les motivateurs comme déterminant de la satisfaction et l'environnement de travail un déterminant de l'insatisfaction.

<sup>6</sup> Cité par Cohen-Haegel, 2010, *Toute la fonction ressources humaines*, Paris : Dunod, p.89

### 2.3. L'engagement organisationnel

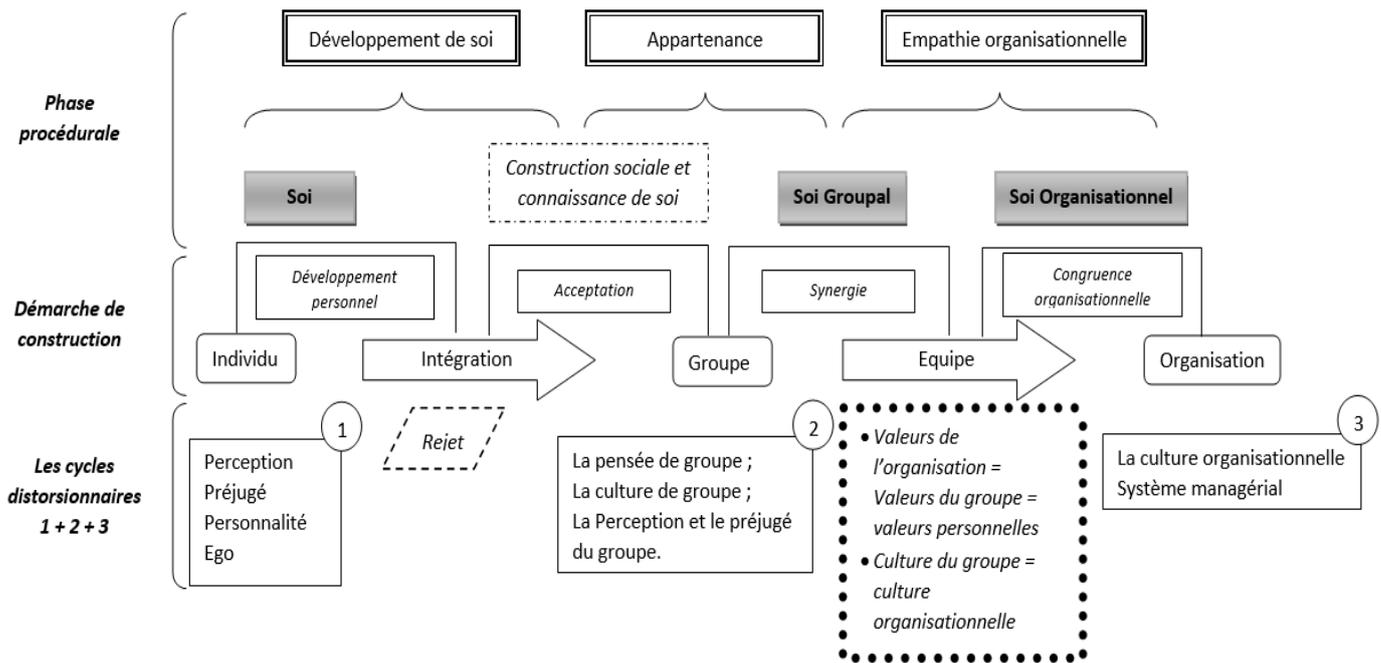
Selon Jones et George (2019), l'engagement organisationnel est la deuxième attitude très importante dont doit se soucier l'entreprise, après la satisfaction, du fait que celui-ci mesure la loyauté de l'individu envers l'organisation. Il constitue le lien psychologique ressenti et vécu par soi-même envers son organisation (Vandenberghe, 2016 ; Louche, 2019, p.112). Meyer et Allen (1991) distinguent trois volets déterminants de l'engagement organisationnel : l'affectif, le normatif et la continuité. Premièrement, l'affectif repose sur le sentiment d'attache par des valeurs véhiculées par l'organisation. Deuxièmement, le normatif correspond à une obligation morale perçue envers l'organisation suscitant une loyauté. Troisièmement, la continuité fait référence au principe de l'homo-œconomicus du fait de l'instrumentalisation d'où l'évaluation de l'individu des coûts qu'il pourrait supporter en quittant l'organisation. De ces trois volets, l'engagement affectif présente plutôt une forte corrélation avec la performance que l'engagement normatif et l'engagement de continuité qui relèvent du maintien à l'organisation (Louche ; 2019, p.113, 2022, p.138-139 ; Mcshane, Steen et Benabou, 2013 ; p.120). Toutefois, un individu peut être fortement engagé sans que sa propre personne soit attribuée à l'organisation. Il n'est pas impossible, en effet, d'apercevoir des préjugés même si les différentes tâches sont accomplies quoique la sollicitation de la part de l'organisation soit considérée comme étant une obligation.

Les différents sentiments relevant de l'engagement organisationnel sont le fruit de la justice organisationnelle. Par conséquent, il est contextuel, subjectif et sujet à des biais. Telle caractéristique rend l'engagement assez rarissime dans le principe motivationnel et l'établit comme un partenaire de l'auto-efficacité. Un individu engagé n'est pas forcément compétent mais sa forte confiance en soi lui permet d'apprendre facilement. Alors que le sentiment d'efficacité crée une nouvelle compétence stimulant la cognition positive menant à des actions efficaces (Bandura, 2007, p.63), il permet à la personne d'explorer les moindres aptitudes et compétences dont elle a afin d'atteindre un but précis. L'analyse de Bandura (op.cit.) suppose donc une capacité cognitive de l'individu d'un sentiment d'optimisme volontaire qui repose sur l'estime de soi. Le sentiment d'efficacité personnelle stimule la capacité cognitive d'un individu. En bref, ce qui assure un engagement organisationnel à un individu, c'est de lui permettre de se développer personnellement à travers un épanouissement professionnel. L'appartenance organisationnelle et la reconnaissance professionnelle sont des sources de mobilité interne susceptibles de renforcer l'engagement organisationnel.

### 3. Le soi organisationnel : au-delà des attributs au travail

L'éthique professionnelle constitue la voute céleste d'un comportement organisationnel dévoué à la probité. Elle se construit par le développement de soi et ne peut être concrétisée en l'absence d'une culture du soi au sein de l'organisation. S'identifier à l'organisation envers laquelle l'on investit son savoir-faire, ses compétences et où l'on fait interagir ses émotions n'est pas une chose facile. C'est pourquoi, façonner le soi organisationnel nécessite de donner une grande considération aux trois composants principaux : la phase procédurale, la démarche de construction et les cycles distorsionnaires (Cf. Figure 1).

**Figure 1 : Processus de culture de soi organisationnel**



Source : Auteurs (2022)

Rodhain et Rodhain (2012) ont fortement préconisé la mise en place d'une formation en connaissance de soi pour les managers et les futurs managers afin d'être éthiques dans leur métier. Ces différents aspects des attitudes démontrent des problèmes d'attachement et d'identité professionnelle. C'est la phase de socialisation qui construit en soi la notion d'identité et la valeur de la cohésion de groupe. Elle repose sur la transformation du soi dans le moi en soi appelé soi organisationnel. L'harmonisation des différents facteurs attitudeux requiert la stabilité entre trois dimensions qui sont le soi, l'appartenance au groupe et l'empathie à l'organisation. En somme, le soi organisationnel constitue l'appartenance à l'organisation par l'attachement empathique de l'individu envers celle-ci dont le point culminant est la synergie entre les trois dimensions. L'empathie organisationnelle joue un rôle modérateur dans les conflits et atténue la tension managériale par la forte prépondérance du sentiment d'identité organisationnelle. Elle se démarque comme étant un déterminant de facteur de congruence entre la stratégie et la politique de l'organisation avec les objectifs et la performance des groupes. C'est la phase procédurale du développement de soi organisationnel.

En cernant son égo ou le soi en soi tant vénéré par l'individu, le cheminement vers le développement du soi groupal ne peut être que simple par l'attachement social. Le motif de nos actions, de notre perception, c'est un sentiment interne visant la protection de notre soi (Berjot et Delelis, 2014 ; p. 17). Selon Marc (2005 ; p.117), « la capacité à tolérer l'hétérogénéité du groupe est en relation avec la sécurité que donne un sentiment fort d'intégration [...] ». C'est dans cette optique que la construction du soi organisationnel repose grandement sur l'intégration au groupe puis à l'organisation dans son ensemble au travers ses valeurs, sa culture et son identité. Dans cette perspective, le corps managérial et ses collaborateurs vont se mettre sur le même piédestal - ce qui modifie inévitablement la structure de l'organisation. N'est-il pas

aussi vraisemblable que certain qu'une véritable équipe gagne ensemble et perd ensemble. Cette forme d'intelligence collective, fondée sur une innovation sociale interne à l'organisation, convertit les sentiments personnels en une dynamique d'équipe.

Dans un environnement propice à des incertitudes, rien n'est infaillible. Développer le soi organisationnel consiste à prendre en compte plusieurs paramètres susceptibles de mettre en péril la vie de l'organisation. Généralement, au sein des acteurs de l'organisation, certains comportements créent un obstacle dans la socialisation et le développement personnel, en l'occurrence la perception, le préjugé et surtout l'égo. Si le clivage dans l'organisation persiste, c'est que la pensée de groupe diverge au point de rompre l'identité organisationnelle. La forte influence de la pensée et la culture de groupe dans la décision opérationnelle. Une capitalisation de la performance globale par l'intelligence organisationnelle du management intégratif sollicite une attention particulière des managers sur l'influence de la pensée de groupe et surtout l'éradication des stéréotypes de groupes. En conséquence, le rôle modérateur du manager intégré doit ajuster les triples valeurs interférentes au sein de l'organisation et la concordance entre la culture du groupe et la culture organisationnelle<sup>7</sup>. Cette dernière étant considérée comme un contrôle social exercé sur les salariés (Herrbach, Mignonac et Richebé ; 2009, p.15).

Le soi organisationnel promeut l'ensemble de l'organisation à l'atteinte des objectifs stratégiques de manière éthique et responsable. En conséquence, la prosociabilité développée au sein du groupe est le socle de l'efficacité et de la performance tout en proliférant une décision concertée. Tout manager avisé sait pertinemment que l'accommodation entre les différentes valeurs et cultures défendues par l'organisation est primordiale à l'aboutissement des objectifs stratégiques. Un des paramètres qui détient une forte influence aux attitudes au travail est la culture organisationnelle. Sa forte prépondérance dans le système managérial la pousse à occuper davantage une place hautement estimée. Elle se présente comme un autocontrôle sur les salariés, faut-il donc que le manager intégré professe l'ensemble de l'organisation dans le développement professionnel en soi organisationnel. Sachant que ce dernier attend à ce que l'individu s'identifie d'abord par son propre travail. Ainsi, la source de satisfaction s'identifie par le travail et la performance constitue une fierté. Un concept qui renvoie au dépassement du contrat psychologique, le soi organisationnel cultive le sentiment d'épanouissement personnel par la stratégie de reconnaissances développant ainsi un comportement proactif et un sentiment d'abnégation (altruisme et estime de soi social) comme le fait de réagir selon la probité. Exception faite que l'enchevêtrement de l'implication et la motivation crée un espace flou sur la place qu'occupe la satisfaction dans l'engagement organisationnel. Néanmoins, satisfaction et motivation sont inextricablement liés par le même qu'elles sont sources de mobilité interne. Pour qu'il y ait altruisme, Krebs (1970) raisonne sur trois composantes : la volonté dans le comportement, un comportement au bénéfice des autres et un comportement comme une fin en soi sans attendre une récompense de quelle que nature que ce soit.

---

<sup>7</sup> Les valeurs véhiculées par l'organisation, celles partagées entre les groupes qui interagissent à l'intérieur et celles de l'individu sont souvent contradictoires.

## Conclusion

Les hommes sont les socles de l'organisation. Leurs compétences et leurs capacités sont leurs outils par excellence pour la performance personnelle, groupale et intergroupe et surtout organisationnelle. Il s'agit donc, pour les individus, d'un investissement dépassant l'instrumentalisation de leur savoir-faire. La relation sociale/professionnelle met en valeur leur savoir-faire à travers les attitudes et les comportements, les ressentis et les attentes qui garantissent la performance dont le levier est la cohésion de groupe. La synchronisation de cette dernière au style managérial constitue pour l'entreprise non seulement son pilier stratégique mais aussi un étayage de son identité et sa notoriété dans la chaîne de valeur.

« Les acteurs de l'organisation vivent des réalités bien loin de celles du siècle précédent. Les modes ou styles de vie sont caractérisés par un attachement réel pour le travail, mais articulés autour d'attentes plus en lien avec le développement personnel et l'épanouissement au travail, que la recherche de droits et d'avantages professionnels concrets. »

« Brillet, Sauviat et Soufflet, 2017 ; p.160 »

Les valeurs et attitudes véhiculées par le soi organisationnel façonnent une notoriété sociale interne et externe de l'organisation. Le soi organisationnel se présente comme un outil, une valeur, une idéologie à édifier au sein du système managérial à travers le management intégratif pour accroître les performances individuelles, groupales et organisationnelles. Il relève ainsi de la compétence managériale de canaliser l'asynchronisme opérationnel pour promouvoir la cohésion dans l'équipe organisationnelle par le biais du management intégratif.

## Références bibliographiques

- ALEXANDRE-BAILLY Frédérique, BOURGEOIS Denis, GRUERE Jean-Pierre, RAULET-CROSET Nathalie et ROLAND-LEVY Christine 2016, *Comportements humains et management*, Paris : Pearson.
- AMADO Gilles et GUITTET André, 2017, *Dynamique de communication dans le groupe*, Paris : Armand Colin.
- BANDURA Albert, 2007, *L'auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Bruxelles : De Boeck.
- BELANGER Laurent, 1997, « Les valeurs, les attitudes et la satisfaction au travail » Dans CÔTE Nicole, BELANGER Laurent et JACQUES Jocelyn (Dir.) « *La dimension humaine des organisations* » Montréal, Gaëtan Morin, pp. 127-147
- BELANGER Laurent, 1997, *Le domaine du comportement organisationnel*, Dans CÔTE Nicole, BELANGER Laurent et JACQUES Jocelyn (Dir.) « *La dimension humaine des organisations* » Montréal : Gaëtan Morin, pp. 4-17
- BERJOT Sophie et DELELIS Gérald, 2014, *27 grandes notions de la psychologie sociale*, Paris : Dunod.

- BRILLET Frank, SAUVIAT Isabelle et SOUFFLET Emilie, 2017, Risques psychosociaux et qualité de vie au travail, Paris : Dunod.
- BRUNA Maria Giuseppina et DUCRAY Luc Frédéric, 2018, Repenser la diversité au travail à l'ère post-moderne » Dans RACINE Michel et HALLEE Yves (Dir.) « *Les diversités en milieux de travail : Discrimination, égalité des chances et inclusion* » Québec, PUL, pp. 190-212
- COHEN-HAEGEL Annick, 2010, Toute la fonction ressources humaines, Paris : Dunod.
- DECENZO David. A., ROBBINS Stephen P. et VERHULST Susan L., 2016, Fundamentals of human resource management, Hoboken: Wiley.
- EL AKREMI Assâad, NASR Mohamed Ikram et CAMERMAN Julie, 2015, Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences, Dans EL AKREMI Assâad, GUERRERO Sylvie et NEVEU Jean-Pierre (Dir.) « *Comportement organisationnel : Vol. 2* » Québec, De Boeck, Collection Méthodes et Recherches Management, pp. 47-88
- GEORGE Jennifer M. et JONES Gareth R., 1997, Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods, *Human Relations*, vol. 50, pp. 393-416
- GEORGE Jennifer M. et JONES Gareth R., 2019, Essentials of contemporary management, New York: McGraw-Hill Education.
- GOSSELIN Éric, DOLAN Simon Landau et MORIN Denis, 2017, Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel, Montréal : Chenelière Education.
- HERRBACH Olivier, MIGNONAC Karim, et RICHEBE Nathalie, 2009, Les ressources humaines de A à Z, Paris : Dunod.
- KILIC Sinem, 2014, Perception de l'équilibre travail - hors-travail et satisfaction au travail, *Management & Avenir*, N° 69, Vol. 3, pp. 89-105.
- KREBS Dennis L., 1970, Altruism, an examination of the concept and a review of the literature, *Psychological Bulletin*, Vol. 73, pp. 258-302
- LEVY-LEBOYER Claude, 2006, La motivation au travail : modèles et stratégies, Paris : Editions d'organisation.
- LOUCHE Claude, 2019, Psychologie sociale des organisations, Paris : Dunod.
- LOUCHE Claude, 2022, Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et application, Paris : Dunod.
- MARC Edmond, 2005, Psychologie de l'identité : soi et le groupe, Paris : Dunod.
- MASLOW Abraham, 2008, Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité, Paris : Eyrolles.
- MCSHANE Steven Lattimore, STEEN Sandra et BENABOU Charles, 2013, Comportement organisationnel, Montréal: Chenelière.

- MEYER John et ALLEN Natalie, 1991, A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, N°1, Vol.1, pp. 61-89.
- MINTZBERG Henry, 2003, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Eyrolles.
- MORTENSEN Mark et GARDNER Heidi K., 2021, Quand l'entreprise ne sait plus où donner sa tête, *Harvard Business Review France*, N°46, Août-Septembre, pp. 66-76
- PERETTI Jean-Marie, 2019, *Ressources humaines*, Paris : Vuibert, 17<sup>ème</sup> Edition, Collection Gestion.
- RODHAIN Florence et RODHAIN Angélique, 2012, Pour une éthique des sciences du management : Formation à la connaissance de soi », *Revue des Sciences de Gestion*, Coll. Direction et Gestion, N° 253, pp.43-50.
- SCHAUFELI, Wilmar B. et ENZMANN Dirk, 1998, *The burnout companion to study and practice : A critical analysis*, New York : Taylor & Francis.
- TENEAU Gilles, DUFOUR Nicolas et MOULIN Max, 2012, De l'erreur humaine à la faute managériale : la responsabilité et la pérennité organisationnelle en question, *Management et sciences sociales*, N°13, Juillet - Décembre, pp. 27-43
- VALLERAND Robert J., CARBONNEAU Noémie et LAFRENIERE Marc-André, 2009, La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives, Dans CARRE Philippe et FENOUILLET Fabien (Dir.) « *Traité de psychologie de la motivation* » Paris : Dunod, pp. 47-66
- VANDENBERGHE Christian, 2016, L'engagement organisationnel, Dans VALLERY Gérard, CHAUMON Marc-Éric Bobillier, BRANGIER Éric et DUBOIS Michel (Dir.) « *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* » Paris : Dunod, p. 175-178
- VIGAN Fanou Arsène, GIAUQUE David, 2018, Satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique : une revue systématique de la littérature, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, N°3, Vol. 84, p. 615-630.