



## GESTION du COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL (OBM):

Le quoi, le pourquoi et le comment développer les aptitudes



DECEMBRE 2020

## CONTENTS

Un stupéfiant 70% des programmes de changement organisationnel échouent à atteindre tous leurs objectifs. Dans pas moins de 60% de ces cas, le 'comportement' est déterminé comme la cause principale.

<b>1. INTRODUCTION</b>	
<b>2. QU'EST-CE QUE LA GESTION DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL (OBM – Organizational Behavior Management)?</b>	
<b>3. HISTOIRE DE L'OBM</b>	
3.1	JOURNAL OF ORGANISATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT
3.2	L'OBM DANS L'EDUCATION
<b>4. POURQUOI L'OBM?</b>	
<b>5. COMMENT L'OBM FONCTIONNE</b>	
5.1	PROTOCOLE EN 7 ETAPES
5.2	DOMAINES D'APPLICATION
<b>6. DEVELOPPER LES APTITUDES</b>	
6.1	OBM DYNAMICS
6.2	FORMATION & CERTIFICATION EN OBM
<b>7. EN RESUME</b>	
7.1	OUVRAGES RECOMMANDES

## 1. INTRODUCTION

Les organisations se concentrent sur l'amélioration de la productivité et des profits. L'amélioration de l'engagement des employés - à travers des politiques telles que la flexibilité au travail – est un exemple de stratégies que de nombreuses organisations mettent en œuvre pour influencer positivement la productivité.

En raison du désir toujours croissant d'augmenter les performances, le besoin de pouvoir orienter les changements comportementaux dans les organisations a augmenté. Que ce soit en matière de productivité, de qualité, d'absentéisme, de ventes ou de sécurité, les comportements manifestés par les employés ne sont pas toujours alignés sur les objectifs organisationnels et les désirs de la direction.

Depuis des décennies, la recherche a identifié à plusieurs reprises le comportement comme la cause principale de la majorité des programmes de changement organisationnel ne parvenant pas à atteindre leurs objectifs.

Une étude de McKinsey a montré qu'un stupéfiant 70% des programmes de changement organisationnel échouent à atteindre tous leurs objectifs. Dans pas moins de 60% de ces cas, le 'comportement' est déterminé comme la cause principale. C'est-à-dire, une incapacité à amener les gens à réellement FAIRE les choses que le programme visait.

Le potentiel d'amélioration des comportements est très important et se traduit par une meilleure performance, productivité et, par conséquent, rentabilité. La Gestion du Comportement Organisationnel (OBM) est l'approche qui permet aux organisations de libérer ce potentiel.

## 2. QU'EST-CE QUE LA GESTION DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL (OBM)?

Avec l'OBM, le comportement est mesurable. Là où de nombreuses autres méthodes s'arrêtent à la définition des objectifs, des KPIs et des cibles individuelles, l'OBM va plus loin en franchissant un pas essentiel.

OBM est l'acronyme de Organizational Behavior Management (Gestion du Comportement Organisationnel). C'est une méthode scientifiquement prouvée pour optimiser les performances organisationnelles en combinant un protocole en 'sept étapes' avec des données concrètes et un accent sur le changement positif des comportements.

Basé sur la science comportementale appelée Analyse Comportementale Appliquée, l'OBM est l'application de cette science dans des contextes organisationnels.

Décrit comme l'un des secrets les mieux gardés de l'industrie du conseil et souvent désigné comme "la science du succès", l'OBM a été appliqué avec succès depuis les années 1950 dans des centaines d'entreprises de plus de cinquante pays.

Avec l'OBM, le comportement est mesurable. Là où de nombreuses autres méthodes s'arrêtent à la définition des objectifs, des KPIs et des cibles individuelles, l'OBM va un pas essentiel plus loin. En fin de compte, il s'agit de ce que les gens font vraiment pour apporter une contribution réelle à un objectif. Comme le dit Aubrey C. Daniels – l'un des pères fondateurs de l'OBM – : "Le business, c'est le comportement".

## 3. HISTOIRE DE L'OBM

Les travaux de messieurs Watson, Holland et Skinner ont fortement influencé le domaine de l'OBM. Les applications de monsieur Skinner des principes comportementaux à la conception pédagogique ont servi de point de départ pour l'utilisation de la science du comportement sur le lieu de travail. Bien avant que l'OBM soit considéré comme un domaine, Fredrick Taylor préconisait l'utilisation de la méthode scientifique pour améliorer la performance des employés et de l'organisation.

### 3.1 JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

Fondé en 1977, le « Journal of Organizational Behavior Management » (JOBM) a marqué une étape importante dans le domaine de la Gestion du Comportement Organisationnel et est aujourd'hui la principale source de publication pour ce domaine. Aubrey Daniels a été le premier rédacteur en chef du JOBM.

En 1977, plus de 40 articles sur l'OBM avaient été publiés dans d'autres revues et au moins une entreprise de conseil en OBM avait été créée.



L'OBM est une méthodologie basée sur des preuves et guidée par les faits. À sa base se trouve une approche positive renforçant autant que possible les comportements organisationnels souhaités en appliquant des conséquences positives en réponse à des comportements spécifiques.

Le « Journal of Organizational Behavior Management » est parmi les meilleurs journaux de gestion et de psychologie appliquée<sup>1</sup> selon le « Journal Citation Reports », et est maintenant classé 131/194 en Management et 54/80 en Psychologie Appliquée (©2017 Clarivate Analytics, 2016 Journal Citation Reports®).

### 3.2 L'OBM DANS L'EDUCATION

Il existe plusieurs programmes de troisième cycle en OBM qui ont été mis en place dans diverses universités. Les diplômés de ces programmes travaillent dans le secteur privé en tant que consultants externes, consultants internes pour des organisations ou gestionnaires de programmes dans l'industrie des services de santé et des services sociaux. Des diplômés travaillent également dans le monde universitaire.

L'OBM a ses racines aux États-Unis et est enseigné depuis des décennies dans des universités du monde entier, y compris l'Université d'Harvard, l'Université de Florida Tech et l'Université VU à Amsterdam. La première université à proposer un programme de troisième cycle en OBM et analyse des systèmes fut l'Université Western Michigan, sous la direction de Dick Malott.

## 4. POURQUOI L'OBM?

Utilisé avec succès dans le monde entier pendant plus de 40 ans, l'OBM a fait ses preuves en améliorant les performances organisationnelles dans tous les domaines d'activité, dans des centaines de cas rapportés.

En utilisant un protocole en 7 étapes, l'OBM vise à améliorer de manière mesurable les performances en se concentrant sur le comportement plutôt que sur les seuls résultats. Il est basé sur les fondements scientifiques de la mesure, de l'analyse et de la gestion du comportement humain. Lorsque le comportement est mesurable, il est plus facile à influencer.

Le comportement est rendu mesurable avec l'OBM. C'est une méthodologie basée sur des preuves et guidée par les faits. À sa base se trouve une approche positive renforçant autant que possible les comportements organisationnels souhaités en appliquant des conséquences positives en réponse à des comportements spécifiques.

Comme aiment le dire les scientifiques du comportement : « Les gens aiment le changement tant qu'ils en bénéficient eux-mêmes. » Et c'est là que les initiatives échouent souvent; lors de la conception et de la mise en œuvre du changement organisationnel, il n'est pas rare de voir seulement les avantages organisationnels bien et clairement définis. Là où de nombreux référentiels fournissent aux dirigeants d'entreprise des structures concernant le POURQUOI et le QUOI, l'OBM est surtout préoccupé par le COMMENT du changement organisationnel.

Fondamentalement, l'OBM permet donc de comprendre pourquoi les gens se comportent comme ils le font au sein des équipes/organisations. Lorsque nous pouvons comprendre les organisations et les employés, cela permet de développer des relations entre les organisations, les managers et les employés, créant ainsi des environnements de travail plus efficaces et harmonieux.

<sup>1</sup>[https://www.researchgate.net/publication/232525246\\_The\\_impact\\_of\\_JOBMI\\_impact\\_factor\\_places\\_the\\_Journal\\_of\\_Organizational\\_Behavior\\_Management\\_third\\_in\\_applied\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/232525246_The_impact_of_JOBMI_impact_factor_places_the_Journal_of_Organizational_Behavior_Management_third_in_applied_psychology)

Les applications de l'OBM isolent, analysent et modifient les événements environnementaux qui affectent la performance le plus directement. Des interventions spécifiques permettent aux praticiens de modifier efficacement le comportement dans les environnements organisationnels.

L'OBM permet aux organisations et au management de :

- Identifier les facteurs causant ou influençant les comportements indésirables.
- Identifier et développer des stratégies et des solutions pour encourager les comportements souhaités et traiter les comportements problématiques.
- Comprendre les différents traits et défis parmi les individus et les groupes.
- Stimuler la motivation et le bien-être des employés.
- Améliorer la dynamique d'équipe et les relations.
- Prédire, influencer et améliorer les comportements humains.
- Aligner les comportements sur les objectifs corporatifs et les objectifs de l'équipe/organisation.

## 5. COMMENT OBM FONCTIONNE

Les applications de l'OBM isolent, analysent et modifient les événements environnementaux qui affectent la performance le plus directement. Des interventions spécifiques permettent aux praticiens de modifier efficacement le comportement dans les environnements organisationnels.

Il existe deux catégories d'interventions en OBM : les **interventions basées sur les antécédents** et les **interventions basées sur les conséquences**.

**Les interventions basées sur les antécédents** comprennent la clarification des tâches, la modification de l'équipement, la définition d'objectifs, les rappels et la formation.

- La clarification des tâches consiste à définir clairement les tâches des employés.
- La modification de l'équipement implique de changer l'équipement utilisé pour les tâches.
- La définition d'objectifs concerne la fixation d'objectifs de performance.
- Les rappels consistent à inciter à effectuer ou à continuer une activité.
- La formation vise à identifier et à modifier les connaissances, compétences ou capacités insuffisantes des employés.

**Les interventions basées sur les conséquences** comprennent les retours d'information, les éloges et les incitations monétaires et non monétaires.

- Le feedback consiste à fournir à l'employé des informations sur les performances passées, qui peuvent varier selon le format (verbal, écrit, graphique) et la personne délivrant celui-ci (manager-superviseur, consultant-chercheur ou collègue). C'est de loin l'intervention la plus couramment utilisée en OBM.
- Les incitations monétaires et non monétaires concernent l'argent, les avantages ou les objets tangibles dépendant de la performance; en pratique et en recherche, ils sont souvent combinés.

## 5.1 PROTOCOLE EN 7 ETAPES

L'OBM consiste en un protocole en 7 étapes scientifiquement prouvé :

- ❖ **Spécifier la performance** en termes de résultats souhaités et de comportements sous-jacents;
- ❖ Concevoir, mettre en œuvre et utiliser un **système de mesure de performance** pour établir les (changements de) niveaux de performance et l'écart entre l'objectif final et la performance actuelle;
- ❖ **Analyser** à la fois les comportements indésirables actuels et les comportements souhaités en utilisant l'analyse ABC;
- ❖ Organiser un **Feedback** efficace à la fois de manière graphique et verbalement attrayante;
- ❖ **Fixer des sous-objectifs** pour diviser l'écart entre l'objectif final et la performance actuelle en étapes acceptables et réalisables;
- ❖ **Donner des récompenses** pour l'atteinte des objectifs et - surtout - la reconnaissance pour avoir affiché les comportements souhaités conduisant aux résultats liés à ces objectifs;
- ❖ **Évaluer, ajuster et conclure**. Le protocole est la base d'un document évolutif, dans lequel les progrès sont réalisés de manière itérative. Les évaluations et les ajustements sont effectués fréquemment pendant le processus, et pas seulement après.

“L'application du protocole et des instruments de l'OBM a accéléré le véritable changement comportemental à la fois dans les équipes et chez les dirigeants.”

*"L'OBM a été d'une valeur immense dans toutes mes transformations récentes. Je soutiens les organisations dans leurs parcours Agile et DevOps depuis plusieurs années maintenant, mais l'application du protocole et des instruments de l'OBM a accéléré le véritable changement comportemental à la fois dans les équipes et chez les dirigeants. L'approche incrémentale et empirique de l'OBM au changement comportemental correspond exactement à l'état d'esprit agile que ces organisations essaient d'adopter, ce qui en fait une partie implicite de la solution."*

**Dave van Herpen, Independent Consultant, Coach, Trainer | Agile & DevOps transformation at IMP/ACT**

## 5.2 DOMAINES D'APPLICATION

La croissance de l'OBM a entraîné trois domaines de spécialisation principaux.

### Gestion de la Performance

La gestion d'un employé individuel ou d'un groupe d'employés par l'application des principes comportementaux est appelée Gestion de la Performance (GP). Le processus de GP implique généralement l'analyse des antécédents et des conséquences soutenant les comportements des individus ou des groupes au sein de l'organisation et la manipulation de ces variables pour soit diminuer la performance improductive, soit augmenter la performance productive. Les interventions courantes utilisées en GP incluent la définition d'objectifs, le retour d'information, les aides à l'emploi, les systèmes de jetons, les systèmes de loterie, etc.

### Analyse des Systèmes Comportementaux

L'Analyse des Systèmes Comportementaux (BSA – Behavioral Systems Analysis) consiste à décrire comment les composants du système interagissent, y compris comment chaque individu contribue au fonctionnement global du système. L'avantage de BSA est qu'elle nous permet d'analyser l'organisation en dehors de la contingence de base en trois termes: antécédents, comportements et conséquences, pour identifier les variables qui peuvent avoir un impact significatif sur la performance individuelle et organisationnelle. En analysant l'ensemble de l'organisation comme un système, on peut identifier les domaines d'amélioration qui auront le plus grand impact positif sur l'organisation et se concentrer sur la planification et la gestion des variables qui soutiennent la performance souhaitée.

### Sécurité basée sur le Comportement

La sécurité basée sur le comportement se concentre sur l'analyse et la modification des environnements de travail pour réduire les blessures et promouvoir un comportement sécuritaire parmi les dirigeants et les employés. Cette famille d'interventions basées sur des preuves, qui se sont traditionnellement concentrées sur la communication de sécurité, les retours d'information et les processus de renforcement, peut être appliquée pour compléter et améliorer les contrôles de sécurité traditionnels. La première priorité en matière de sécurité est toujours d'éliminer les dangers professionnels de l'environnement de travail. Les priorités suivantes sont la substitution et les contrôles techniques. Les processus comportementaux seraient mieux catégorisés comme des contrôles administratifs qui peuvent être utilisés pour promouvoir la priorité de sécurité et les comportements protecteurs à tous les niveaux d'une organisation.

## 6. DEVELOPPER LES APTITUDES

Une gamme de solutions éducatives est désormais disponible pour soutenir les managers et les organisations dans leur démarche vers l'amélioration des comportements.

Une gamme de solutions éducatives est désormais disponible pour soutenir les managers et les organisations dans leur quête d'amélioration des comportements.



La formation de base en OBM fournit aux managers et dirigeants les connaissances et compétences nécessaires pour adopter et appliquer avec succès une approche scientifiquement prouvée pour changer positivement les comportements.



## 6.1 OBM DYNAMICS

OBM Dynamics B.V. conçoit, développe et distribue des produits éducatifs dans le domaine de la Gestion du Comportement Organisationnel (OBM) à l'échelle mondiale à travers son propre réseau et celui de ses partenaires sous licence. Basée à Vleuten, près d'Utrecht, aux Pays-Bas, elle a été fondée en 2019 et est détenue de manière privative par les vétérans de l'OBM, Joost Kerkhofs et Robert den Broeder.

**Mission:** "Rendre le monde un meilleur lieu de travail, grâce à la puissance du renforcement positif".

**Vision:** Nous croyons en la puissance du renforcement positif et pensons qu'il peut aider à l'amélioration de la performance organisationnelle, en révélant le meilleur chez les employés. Pour apprendre comment appliquer l'incroyable puissance du renforcement positif, nous proposons nos produits et services éducatifs, afin que les organisations du monde entier puissent en bénéficier.

Visitez OBM Dynamics si vous êtes intéressé par la formation et la certification en OBM, les opportunités de partenariat, et pour devenir un instructeur certifié d'OBM Dynamics.

Pour en savoir plus, visitez [www.obmdynamics.nl](http://www.obmdynamics.nl)



## 6.2 FORMATION & CERTIFICATION EN OBM

OBM Dynamics a développé un programme de formation et de certification permettant aux individus et aux organisations de bénéficier de l'approche scientifique éprouvée pour l'amélioration des performances qu'est l'OBM.

La formation de base OBM (OBM Foundation) comprend un cours de formation de 2 jours et une certification conçus pour doter les managers et les dirigeants des connaissances nécessaires pour adopter et appliquer avec succès une approche scientifiquement prouvée pour changer positivement les comportements.

Le cours Fondation OBM permet aux participants de comprendre:

- ✓ La philosophie et les principes sous-jacents de l'OBM
- ✓ Les principes qui affectent et régissent le comportement humain
- ✓ Les erreurs et pièges courants lors de la tentative d'influencer les comportements d'autrui
- ✓ L'application efficace des principales techniques en OBM, comme l'analyse du comportement
- ✓ Le protocole pour des interventions efficaces.

Le contenu du cours est basé sur plusieurs publications de premier plan sur l'OBM/ABA, rendant hommage à Aubrey C. Daniels, Ph.D, pionnier de l'introduction des principes de la psychologie comportementale sur le lieu de travail.



La formation niveau Praticien en OBM (OBM Practitioner) comprend une journée de formation et une période d'accompagnement de 6 mois. Les candidats apprennent à appliquer la théorie à un cas réel au sein de leur propre organisation.

Avec l'aide d'une plateforme sophistiquée de gestion de cas en ligne et de leur coach, les stagiaires concevront, mettront en œuvre et géreront un Plan d'Amélioration des Performances (PIP). Ce plan reflétera comment l'OBM est appliqué à une situation réelle dans laquelle un défi de performance organisationnelle est relevé en utilisant les principes de la théorie. Il peut être soumis au Comité d'Examen pour évaluation et finalement certification par APMG.

Il permet aux participants de développer les compétences nécessaires pour :

- ✓ Spécifier la performance en termes de résultats souhaités et de comportements désirés
- ✓ Mesurer la performance
- ✓ Réaliser des analyses des causes profondes des comportements à l'aide d'une analyse ABC
- ✓ Réaliser des interventions comportementales concernant les retours sur la performance, la définition d'objectifs et le renforcement.

Les cours sont dispensés par OBM Dynamics et des partenaires et instructeurs certifiés APMG. Retrouvez-les sur [www.apmg-international.com/obm](http://www.apmg-international.com/obm)

Le niveau Expert du parcours OBM est actuellement en cours de développement.

La formation et la certification en OBM sont pertinentes pour quiconque a la responsabilité d'améliorer les performances individuelles et d'équipe, y compris les dirigeants, les managers, les consultants et les professionnels des ressources humaines.

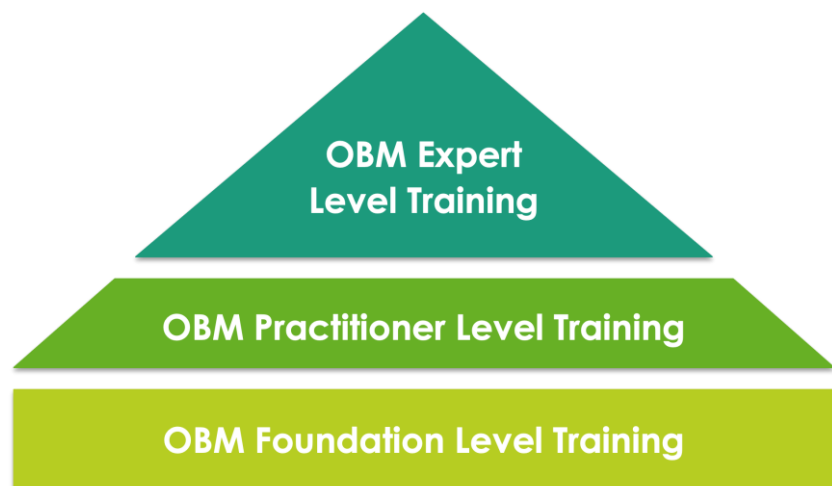


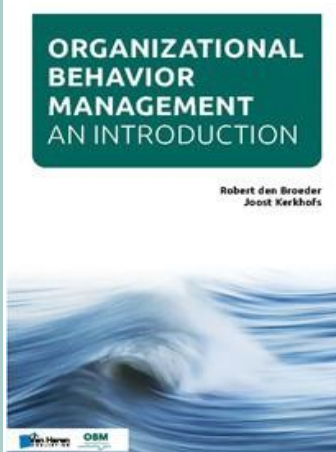
Figure 1: Parcours OBM Dynamics. Niveau Expert en cours de développement.

## 7. EN RESUME

Le potentiel d'amélioration des performances et des taux de réussite des initiatives de changement organisationnel (projets, programmes, etc.) est immense grâce à l'application de la gestion du comportement organisationnel.

Avec le comportement souvent cité comme une cause principale de l'échec de nombreuses initiatives à produire les résultats et avantages souhaités, et la science de l'OBM devenant de plus en plus comprise et répandue, les managers et les dirigeants ont maintenant accès à une gamme de ressources et d'opportunités de développement professionnel pour renforcer leur aptitude à faire face à ces défis et à réussir à les surmonter.

### 7.1 OUVRAGES RECOMMANDÉS



- ❑ Journal of Organizational Behavior Management: (<https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>)
- ❑ OBM, an introduction – Robert den Broeder and Joost Kerkhofs, 2020, Van Haren Publishing
- ❑ Bringing Out the Best in People – Aubrey C. Daniels. 2016, 3rd Edition, New York
- ❑ Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness – Aubrey C. Daniels & Jon S. Bailey. 2014, 5th Edition, Atlanta

# APMG International

DÉCOUVREZ-EN PLUS



[apmg-international.com](http://apmg-international.com)



[linkedin.com/company/apmg-international](https://linkedin.com/company/apmg-international)



[@APMG\\_Inter](https://twitter.com/APMG_Inter)



[obmdynamics.nl](http://obmdynamics.nl)



[linkedin.com/company/obm-dynamics](https://linkedin.com/company/obm-dynamics)