

Chapitre 3 L'individu dans l'organisation un acteur en interaction

Dans son activité de travail, au sein d'une organisation, chaque individu devient un acteur, c'est-à-dire qu'il communique et interagit avec les autres en permanence. Le groupe, avec ses caractéristiques, permet à l'individu d'évoluer, de se sentir appartenir au groupe, de mettre en avant son identité individuelle et de construire une identité collective.

1. Peut-on développer le sentiment d'appartenance de l'individu à l'organisation ?

A. La culture d'entreprise de l'organisation

La culture d'entreprise représente l'ensemble de références partagées dans l'organisation. Elle est composée de :

- **Valeurs** : façon de penser, opinion, croyance, permettant de porter des jugements ;
- **Normes** : règles de conduite qui se réfèrent plus ou moins explicitement à des valeurs ;
- **Rituels** : ensemble d'habitudes fixées par la tradition.

Chaque individu a sa propre culture, qui peut être compatible ou en opposition avec celle de l'organisation. Connaître la culture de l'organisation permet à l'individu de comprendre comment et pourquoi elle fonctionne, de s'intégrer et de développer un sentiment d'appartenance au groupe. Ce cadre donne des points de repère sécurisants. La culture partagée participe à la création d'une identité collective de l'organisation.

Elle attire aussi les talents qui souhaiteront intégrer un groupe auquel ils vont adhérer. Si un membre du groupe n'intègre pas cette culture, il existe un risque fort de situation de quiproquo, de conflit, et de rejet du groupe.

B. La communication interne active : source d'interactions

Les organisations communiquent avec leur environnement (communication externe), mais sont aussi des espaces de relations entre les membres qui la constituent (communication interne). On distingue :

- **La communication verticale** entre le salarié et sa hiérarchie :
 - si l'information remonte du salarié vers la direction, elle est ascendante (ex. : proposition d'amélioration) ;
 - si elle descend de la direction vers le salarié, elle est descendante.
- **la communication latérale (ou horizontale)** : lorsque les échanges se font entre des personnes ayant le même statut.

Toutes ces relations fonctionnent en étant réfléchies ou non. On distingue alors les relations formelles (échanges officiels et structurés, qui sont organisés selon une structure hiérarchique établie entre les membres d'une organisation), et les relations informelles (échanges entre les membres d'une organisation indépendamment de la structure hiérarchique établie).

Caractéristiques	Relations formelles	Relations informelles*
Canal (écrit ou oral)	Majoritairement écrit, parfois oral	Majoritairement oral
Connaissance de l'origine de l'information (émetteur)	L'émetteur est toujours identifié.	L'origine est rarement déterminée.
Transmission verticale ou horizontale	Le plus souvent, transmission hiérarchique, donc horizontale	Le plus souvent, transmission latérale
Fiabilité des informations transmises (déformation du message originel)	L'information est fiable car officielle.	L'information transmise de façon non officielle doit être vérifiée.
Rapidité de transmission des informations	Les informations sont pensées et vérifiées avant d'être émises. Le circuit de transmission est parfois long.	Le mode de transmission de l'information (bouche-à-oreille) est réactif, l'informations e diffuse vite.

**Si les relations informelles* permettent la transmission rapide des informations, et reposent sur des liens socio affectifs nécessaires aux échanges au travail, l'information peut être déformée et des rumeurs diffusées, générant tensions, quiproquos, erreurs...

La communication interne formelle repose sur la relation d'autorité. Les organisations utilisent souvent la note de service. Ce document écrit interne a un caractère obligatoire, elle exprime un ordre. Le sens de circulation est donc descendant (du supérieur hiérarchique aux subordonnés). Très formelle, l'information est structurée (introduction, développement, conclusion), certaines mentions sont obligatoires (émetteur/récepteur, date et lieu d'émission, titre et numéro de la note). Le ton est impératif, impersonnel et directif, il n'y a ni titre de civilité, ni formule de politesse.

C. La digitalisation de la communication : vecteur de la communication interne

Les TIC favorisent l'apparition de nouveaux canaux de communication, digitaux. Le réseau social d'entreprise est un lieu d'échanges professionnels réservés aux collaborateurs d'une organisation. Qu'il s'agisse d'un intranet (site web réservé aux collaborateurs) ou d'un réseau social d'entreprise (communauté virtuelle des collaborateurs), ces outils favorisent la transmission d'informations ascendantes, descendantes et latérales, ainsi que l'échange de connaissances et assurent la transmission de la culture de l'entreprise sans barrière géographique ou temporelle.

L'accès à cette forme de communication nécessite, de la part de l'organisation, d'anticiper sur la sensibilisation et la formation aux outils numériques, ainsi que de faciliter la communication de tous : mode d'identification (login/mot de passe) et mise en place de charte d'utilisation.

2. Les relations dans l'organisation favorisent-elles la motivation ?

A. Le leader, un élément fondamental de la dynamique du groupe

Le leader est un individu ayant une position reconnue par le groupe qui accepte légitimement d'être placé sous son autorité. Le leader a quatre principales fonctions : planifier, diriger, organiser et contrôler. Il est un moteur de la motivation.

L'autorité est une supériorité grâce à laquelle un individu se fait obéir en inspirant croyance, crainte ou respect et s'imposant à leur jugement, volonté ou sentiment. On distingue plusieurs sources de l'autorité :

- *L'autorité traditionnelle* est le fruit du passé
- *L'autorité rationnelle légale* est confiée à un individu en vertu d'une compétence attestée et selon le critère légal de règles fixes connues de tous (statut)
- *L'autorité charismatique* implique que l'on prête à un individu des qualités exceptionnelles.

Selon la source de l'autorité, on identifie deux types de leaders :

- **Le leader de droit**, qui tire son autorité du pouvoir donné par son statut ou de la tradition ;
- **Le leader de fait**, dont l'autorité est consentie par le groupe en raison de sa compétence et/ou de sa personnalité.

Le leadership est la manière dont l'individu va exercer son autorité. Les styles autoritaires reposent sur une prise de décision au sommet de la hiérarchie, centralisée par le leader. C'est un leadership autocratique, de forme autoritaire ou paternaliste. Les styles démocratiques intègrent les salariés dans la prise de décision soit en sollicitant l'avis de la base de la hiérarchie (leadership consultatif), soit en lui déléguant la prise de décision (leadership participatif).

B. Les représentations, les attributions et les stéréotypes

À partir de représentations sociales, les individus vont formuler spontanément des attributions, en assignant à autrui une place sociale. Chaque individu a des représentations liées à la culture de chacun, entraînant des stéréotypes. Un stéréotype est une représentation symbolique, ou schématique, d'un individu en fonction de ses groupes d'appartenance, et qui s'appuie sur des jugements. Ces jugements entraînent des conséquences positives (valorisation de l'individu) ou négatives. Dans ce dernier cas, il est question de préjugés qui sont des jugements aux effets négatifs pour l'individu concerné (discrimination conduisant à une mise à l'écart).

3. Comment s'exerce l'influence réciproque individu-organisation ?

A. Les enjeux et les stratégies d'influence des acteurs

Chacun des acteurs aura des enjeux (ce qu'il a à gagner ou à perdre) dans la communication. On distingue quatre types d'enjeux :

- **Informatif** (informer, s'informer)
- **Identitaire** (s'affirmer individuellement ou en groupe)
- **D'influence** (convaincre au changement)
- **Relationnel** (créer ou renforcer une relation).

L'acteur va mettre en œuvre une stratégie (consciente ou non). Il coordonnera et mettra en place des moyens et des actions au service de cet enjeu. La seule stratégie idéale est celle qui est la plus appropriée au contexte et aux enjeux de l'individu.

De façon consciente ou non, l'individu va choisir entre quatre types de stratégies :

- **Stratégie d'opposition** : l'acteur se ferme à l'échange et entre en confrontation avec son interlocuteur. Cette stratégie ne peut être efficace que dans l'hypothèse où l'acteur est en position dominante
- **Stratégie d'évitement** : l'acteur ne va pas affronter son interlocuteur mais le contourner, en prenant le risque de ne pas atteindre son objectif. Cette stratégie peut être utile à court terme si le rapport de force n'est pas en faveur de l'acteur

- **Stratégie d'influence** : l'acteur entre dans un processus d'argumentation visant à convaincre son interlocuteur d'adopter son point de vue
- **Stratégie de coopération** : l'acteur écoute l'argumentation de son interlocuteur et son interlocuteur l'écoute réciproquement, chacun adopte une posture visant l'obtention d'un compromis permettant un accord donnant/donnant.

On ne peut pas ne pas communiquer, ainsi on ne peut pas ne pas influencer. Influencer signifie convaincre son interlocuteur dans un rapport positif d'influence, qui repose sur l'argumentation. L'argumentation est donc l'utilisation de techniques visant à convaincre l'autre en lui laissant le choix. *Il existe plusieurs ressorts de l'influence* :

- 🚩 **Le raisonnement logique** basé sur une démarche quasi scientifique sous la forme d'une démonstration objective et illustrée
- 🚩 **Le raisonnement affectif** faisant appel aux sentiments
- 🚩 **Le raisonnement d'appartenance** basé sur des valeurs et des références partagées.

On distingue **différentes familles d'arguments** qui doivent être utilisées en tenant compte de la sensibilité de l'interlocuteur :

- ❖ **Les arguments d'analogie** établissant une correspondance ou une opposition entre deux situations ;
- ❖ **Les arguments de cadrage** qui consistent à cadrer le réel en amplifiant ou en minorant certains aspects
- ❖ **Les arguments d'autorité** reposent sur une autorité (positive ou négative) reconnue par le récepteur. La confiance est basée sur le savoir, la compétence et/ou l'expertise
- ❖ **Les arguments de communauté** qui font appel à des croyances, des valeurs partagées.

Si une personne utilise la communication pour convaincre quelqu'un d'autre de faire (ou de penser) dans un sens qui n'apporte de l'intérêt qu'à elle, il y a manipulation (influence négative). La manipulation autorise peu la contre-argumentation.

B. Les phénomènes relationnels : l'influence sociale

L'individu en contact avec autrui entre en interaction. Se développe alors une influence sociale réciproque, qui conduit à l'apparition de phénomènes relationnels favorisant la création de liens entre les individus et le sentiment d'appartenance au groupe, vecteur de confort et de sécurité pour chaque individu. Le conformisme conduit l'individu à se conformer à la position, aux normes du groupe, qui exerce une pression sur lui.

L'individu subit une influence informative et une influence normative. Le conformisme peut avoir des effets positifs ou négatifs sur les individus comme sur le groupe. Il permet aux membres du groupe de rester unis et d'agir dans un environnement stable. Cependant, cette normalité peut aussi générer une perte de créativité individuelle et collective, des effets de jugement et de rejet de la différence et la perte de l'estime de soi.

La minorité active est formée d'un groupe restreint exprimant une opinion minoritaire, différente de celle de la majorité des membres du groupe. Elle est dite « active » lorsqu'elle s'organise pour exprimer ses idées différentes de celles du groupe.