

Thème 1 De l'individu à l'acteur

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



### Objectif de la séance :

- Caractériser et analyser les situations de communication (interne et externe)
- Décrire les phénomènes relationnels et le sentiment d'appartenance & référence
- Analyser et identifier la culture d'entreprise



### Mots-clés :

- Hiérarchie
- Représentations, attributions, stéréotypes
- Relations formelles et informelles
- Argumentation et influence
- Relation d'autorité
- Cultures, normes, rituels, codes
- Réseau social d'entreprise
- Leadership
- Motivations / incitations
- Capacité à gérer les conflits



## A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactions individu/organisation : cultures, normes, codes, rituels, attribution, représentations, stéréotypes, réseaux sociaux d'entreprise</li> <li>- Phénomènes relationnels : relations formelles et informelles, argumentation, influence, relation d'autorité,</li> <li>- Leadership, motivations/incitations, aptitude à gérer les conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer ce qui, dans les relations, révèle la culture et les valeurs de l'organisation</li> <li>- Décrire caractériser et analyser les situations de communication</li> </ul>

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



Coup de pouce : C'est quoi un groupe et la culture d'entreprise ?

Les acteurs d'un groupe sont liés par des relations d'**interdépendance** (ils dépendent les uns des autres) et s'inscrivent dans un système d'**interactions** (là où s'échangent des informations, des idées, des revendications, des savoir-faire).

Un **groupe d'appartenance** est un groupe auquel se rattache chaque personne.

Un **groupe de référence** est un groupe qu'un individu souhaite intégrer en se conformant par anticipation aux normes et aux valeurs de ce groupe.

La **culture** est un ensemble de  **croyances**, de **valeurs** et de **normes** qui se transmettent à l'intérieur d'un **groupe social**. Les **valeurs** sont des **principes** qui orientent l'action d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, en société (exemples : l'égalité entre les individus, le respect). Des valeurs découlent des **normes**, qui sont des **règles**, tacites ou écrites, sanctionnées si elles ne sont pas respectées

par un ou plusieurs membres du groupe (exemples : la loi qui interdit les discriminations en entreprise, les règles de politesse).

Différentes cultures peuvent parfois cohabiter et s'influencer : les cultures nationales, les cultures des communautés professionnelles (ou cultures métiers), la culture d'entreprise.

## Document 1 : Les composantes de la culture d'entreprise



© Foucher

**Question 1 :** Expliquez en quoi la culture participe à la création d'une identité collective de l'organisation.

**Question 2 :** Illustrez chacune des composantes de la culture d'une organisation par des exemples.

Valeurs	
Normes	
Rituels	
Symboles	



Coup de pouce : C'est quoi les rituels ?

**1.** Les rituels sont des pratiques sociales habituelles qui s'observent dans des situations courantes. Ils sont appris et résultent des conventions sociales et des traditions culturelles. Ils facilitent les relations sociales.

On distingue le plus souvent les rituels de salutation, de présentation, de remerciement, de politesse et de séparation.

Par exemple, les Français se saluent différemment en fonction du contexte, ils se font la bise ou se serrent la main. En entreprise, il est fréquent de serrer la main à son manager.

**2.** Les codes sont des ensembles de signes dont le sens est commun à un groupe social. Ils sont différents selon les périodes, les groupes sociaux, les cultures. Différents types de codes existent : les codes vestimentaires, les attitudes face au temps (la ponctualité ou un léger retard sont, selon les cultures, vus comme un signe de respect), l'aménagement de l'espace (la présence de photos de sa famille sur son bureau au travail est bien ou mal vue), l'utilisation d'un vocabulaire ou d'un jargon particulier, les petits comportements habituels (communication par mail, par texto...). Ces codes varient d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre, d'une entreprise à l'autre, et témoignent de manières d'être ou de faire homogènes.

**Document 2 : Culture d'entreprise et sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise MTIX**



**MTIX est une entreprise familiale, située au pied des Vosges. Créée en 2011, elle est en plein développement. Martin (chef d'entreprise) :**

« Lorsque je recrute de nouveaux talents, je cherche une correspondance avec notre culture d'entreprise. Je m'assure toujours qu'ils ont compris que chacun est responsable, non seulement de son travail, mais aussi de la performance de tous. »

**Chrystel (salariée depuis la création) :**

« MTIX est une deuxième famille, je me reconnais sans effort dans la culture partagée. Je n'ai jamais peur d'être jugée ; lorsque j'ai un problème, il y a toujours un collègue, ou Martin, pour m'aider à avancer. Je suis la tutrice de Paul, avec qui des liens se sont tissés rapidement. Il s'est vite intégré et a adopté nos règles de fonctionnement. Il participe à faire vivre la culture commune. »

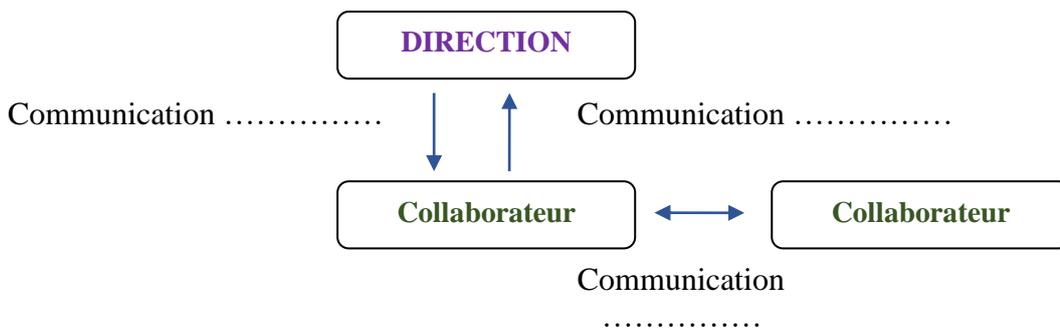
**Paul (embauché depuis un mois) :**

« Je viens de terminer ma période d'essai. C'est vrai qu'au début j'ai fait quelques erreurs de débutant, mais Chrystel et les collègues étaient toujours là. Cela m'a donné envie de me surpasser ! Peut être me proposera-t-on d'être tuteur un jour ? »

**Question 3 :** A l'aide de la vidéo sur Coca-Cola, précisez pourquoi la culture d'entreprise participe à la création d'un sentiment d'appartenance.

**Question 4 :** Indiquez les effets positifs de la présence d'un sentiment d'appartenance au sein d'une organisation.

**Document 3 : Les types de communication interne**



**Question 5 :** Complétez le schéma avec les termes : *ascendante* – *descendante* – *transversale*.

**Question 6 :** Identifiez quel est le critère qui distingue les types de communication interne.

**Question 7 :** Indiquez le type de communication utilisée lors d'un entretien d'évolution de carrière entre un salarié et son manager.



Coup de pouce : C'est quoi les relations formelles et informelles ?

**1.** Les **relations formelles** sont basées sur des rapports professionnels, organisées et contrôlées par la hiérarchie (réunion, entretien annuel, groupe de projet...). Les **relations informelles** sont basées sur des liens plus personnels et échappent au contrôle de la direction. Elles se développent en dehors du circuit officiel, de façon spontanée entre les personnes, selon leur affinité.

**2.** Les **relations d'autorité** se définissent par le pouvoir qu'un individu peut exercer sur un autre individu ou sur un groupe d'individus. Ce pouvoir est généralement lié à la place de cet individu dans l'organigramme.

**Document 4 : Communication formelle et informelle**

*Isabelle et Jasmine arrivent au travail et discutent dans l'ascenseur. Isabelle :* Aujourd'hui, j'ai mon entretien d'évaluation avec mon manager. J'ai récupéré le compte rendu de l'an passé, cela m'a permis de me préparer. *Jasmine :* Moi, je dois animer une réunion pour expliquer à mes collègues et à mon responsable les fonctionnalités du nouvel Intranet. On se retrouve pour déjeuner à midi ?

**Question 8 :** Surlignez en rouge les situations de communication et de relation formelle et entourez les situations de communication et de relation informelle dans une organisation.

#### Document 4 : Le RSE, la digitalisation des relations sociales dans les organisations



La communication se transforme avec l'arrivée de nouveaux outils de communication internes comme le RSE, réseau social d'entreprise. Un réseau social d'entreprise est un système de communication, un lieu d'échange professionnel réservé aux collaborateurs. Forum, tchat... autant d'outils rassemblés au sein du RSE avec pour objectifs de faciliter la communication interne, de favoriser la cohésion au sein de l'entreprise, la transmission des connaissances et la culture de l'entreprise.

**Question 9 :** Surlignez les avantages que présente un RSE.

**Question 10 :** Expliquez pourquoi un RSE favorise la communication transversale.



Coup de pouce : C'est quoi un Réseau social d'entreprise ?

**1.** Un **réseau social d'entreprise (RSE)** est une **plateforme virtuelle d'échange professionnel interne** accessible aux employés d'une entreprise et éventuellement aux partenaires de cette entreprise (fournisseurs, clients, distributeurs...).

Le RSE permet d'accéder à toutes les informations centralisées sur la plateforme, de faciliter le travail collaboratif et de diffuser la culture d'entreprise.

**2.** Le **travail en mode projet** consiste à faire **collaborer des personnes impliquées dans un travail commun**.

Le mode projet suppose la nomination d'un chef de projet, chargé de répartir judicieusement les tâches entre chaque collaborateur, de fixer les délais, d'animer l'équipe et de suivre l'avancée du projet, à l'aide d'outils dédiés, jusqu'à son aboutissement. Ce rôle doit être confié à une personne capable de s'imposer auprès de l'équipe, et ce, malgré l'absence de responsabilité hiérarchique.

Faites le point sur les notions abordées sur

Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

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



Coup de pouce : C'est quoi la résolution d'un conflit et un leader ?

### 1. Cinq postures à adopter pour résoudre un conflit :

1. S'affirmer avec détermination.
2. Pondérer les débats en revenant aux faits.
3. Négocier un compromis acceptable.
4. Se ranger aux différents points de vue.
5. Pacifier les réactions entre les parties prenantes.

2. Le **leadership** se définit comme la capacité, pour un manager, d'influencer les membres de son équipe de façon à ce qu'ils puissent exécuter les tâches sans contraintes, avec toute la motivation voulue pour atteindre les objectifs communs, ou comme l'aptitude à gérer les conflits.

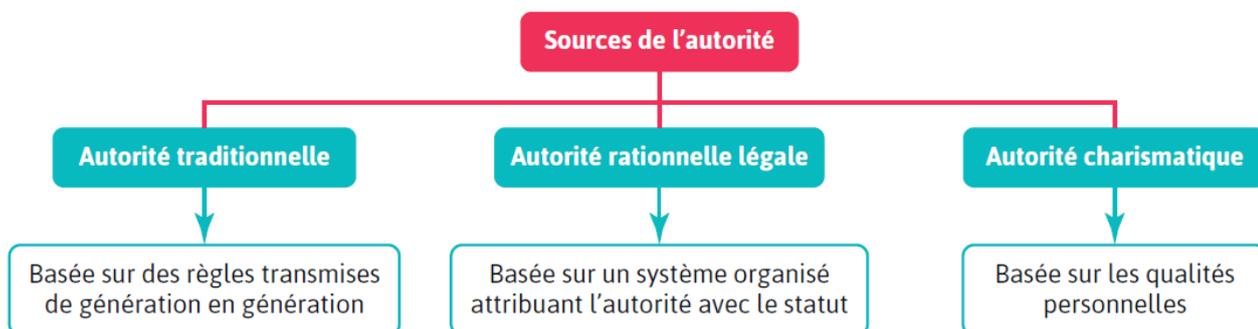
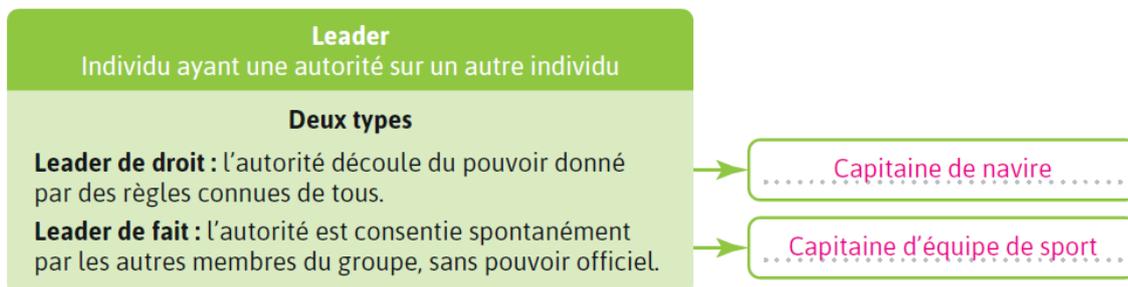
Le leadership se constitue donc d'un ensemble de qualités personnelles et de compétences relationnelles.

On distingue différents types de leader :

- le **directif** est seul décisionnaire, peu relationnel ;
- le **chef de file** est exigeant, vise l'excellence, donne l'exemple ;
- le **visionnaire** est charismatique. Il fixe les objectifs mais laisse une grande liberté sur l'utilisation des moyens ;
- le **collaboratif** cherche la cohésion et favorise l'échange ;
- le **participatif** favorise la créativité et la participation ;
- le « **coach** » vise l'autonomie, pose les limites, se base sur la confiance.

### Document 1 : Les sources de l'autorité et les types de leader

L'**autorité** est une position reconnue par une personne qui accepte d'être sous la subordination d'une autre personne : le leader. Son autorité n'est acceptée par les individus que s'ils lui reconnaissent une légitimité issue de trois sources.



**Question 1:** Identifiez la source de l'autorité d'un capitaine de navire et celle d'un capitaine d'équipe de sport, et justifiez.

## Document 2 : Les fonctions du leader

Au sein d'un groupe, le leader a quatre fonctions de base : **planifier, organiser, contrôler et diriger**. Lorsque le manager exerce son action de leader, il favorise la motivation des membres du groupe.

.....	.....	.....	.....
Fixer des objectifs, des plans d'action	Donner les orientations, les consignes	Répartir les tâches, les ressources	Vérifier les résultats, assurer un suivi

**Question 2 :** Complétez le tableau avec les fonctions de base du leader.

**Question 3 :** Justifiez pourquoi un manager est un levier de motivation pour une équipe au travail.

**Question 4 :** Expliquez comment le manager peut déclencher la motivation au sein de son équipe.

## Document 3 : Les styles de leadership



Lorsque la ligne de commandement est très présente et les décisions prises au sommet hiérarchique de manière autoritaire, le style de management est autocratique. Il est paternaliste si le leader témoigne de la bienveillance en réponse à l'obéissance imposée. Lorsque la ligne de commandement est peu présente, les décisions sont prises collectivement en associant les équipes de manière démocratique. Le style consultatif convie les membres de l'équipe à donner leur opinion, alors que le style participatif laisse aux salariés la possibilité de prendre la décision de manière autonome.

**Question 5 :** Repérez les critères permettant d'identifier le style de leadership exercé.

**Question 6 :** Indiquez s'il existe ou non un style de management idéal et justifiez.



## Coup de pouce : C'est quoi la représentation et l'attribution ?

**1. Une représentation est une croyance partagée par un groupe d'individus à propos d'une situation.** Exemple : la représentation que l'on se fait généralement du métier de gendarme : la gendarmerie, c'est ordre, rigueur, engagement...

**2. Un stéréotype est une représentation caricaturale ou simpliste que l'on a sur un groupe d'individus.** Exemple : les handicapés ne sont pas productifs en entreprise. Dans les entreprises, les stéréotypes peuvent parfois donner lieu à des discriminations.

**3. L'attribution désigne les raisons que les individus donnent pour expliquer un événement ou le comportement d'une personne.**

Il arrive souvent, dans ce cas, que l'on concentre son attention sur le détail d'une situation et qu'on le généralise. Cela amène à des erreurs d'attribution, c'est-à-dire des erreurs d'appréciation.

Exemple : « Si j'ai échoué au baccalauréat, c'est à cause de ma calculatrice : elle est tombée en panne au milieu de l'épreuve de math ! »

### Document 4 : Représentation et attribution



Les représentations sociales recouvrent le savoir commun, c'est-à-dire l'ensemble des croyances, des connaissances et des opinions qui sont produites par une société et partagées par les individus d'un même groupe. Les représentations sociales sont donc une condition pour communiquer, car, pour comprendre une information, l'individu doit se former sa propre représentation de la réalité au sein du groupe. À partir des représentations sociales, les individus ont une

forte propension à formuler spontanément des attributions, c'est-à-dire à donner une explication cohérente en assignant à autrui une place sociale.

**Question 7 :** Identifiez pourquoi les représentations sociales sont nécessaires pour vivre en société.

**Question 8 :** Illustrez le phénomène d'attribution en associant au moins deux qualités aux métiers suivants.

• **Architecte :** .....

• **Assistant de direction :** .....

### Document 5 : Les stéréotypes et leurs conséquences

Les femmes ne sont pas douées en maths, les fils d'ouvriers n'ont pas le goût pour les études, les Roms sont des voleurs, les homosexuels efféminés... Les stéréotypes assignent bien vite des places et contribuent ainsi à maintenir les inégalités. Des inégalités sociales bien réelles existent. Les femmes, les catégories sociales défavorisées, mais aussi les minorités « visibles », les personnes handicapées ou les homosexuels, n'ont pas les mêmes facilités que les autres, du fait de très

nombreux facteurs économiques et éducatifs. Mais les inégalités se construisent aussi de façon bien moins apparente sur la base de préjugés discriminants. Un ensemble de mécanismes fait que les moins favorisés se limitent aussi d'eux-mêmes et contribue à la reproduction des inégalités. Ces barrières sont notamment entretenues par des stéréotypes. [...]

Nina Schmidt, « Stéréotypes : la face invisible des inégalités », Observatoire des inégalités, [www.inegalites.fr](http://www.inegalites.fr), 2014

**Question 9 :** Définissez la notion de stéréotype.

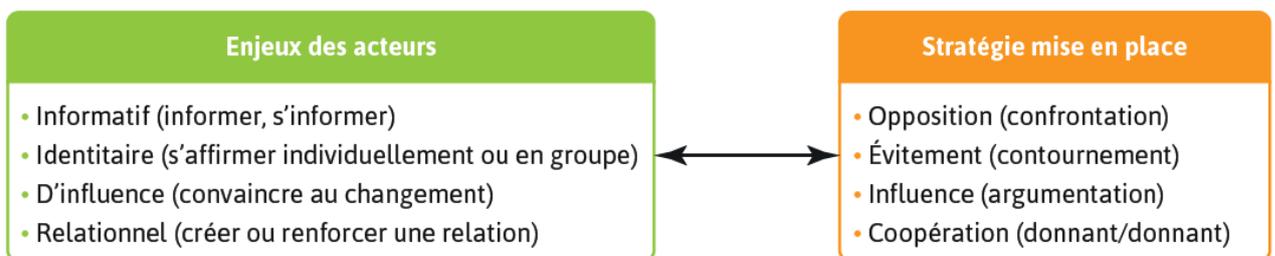
**Question 10 :** Complétez la liste des conséquences des stéréotypes dans le monde du travail.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours  
A vous de jouer !

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

**Document 1 :** Les enjeux et les stratégies d'influence des acteurs

Il n'existe pas de stratégie idéale, mais il existe une stratégie appropriée au contexte et aux enjeux de l'individu.



**Question 1 :** Identifiez les enjeux du chef d'entreprise qui commence une réunion en prenant la parole en premier, et justifiez.

**Question 2 :** Déterminez quel type de situation justifie la mise en œuvre d'une stratégie d'évitement.

**Document 2 :** L'influence sociale

L'influence du groupe sur ses membres est importante. Les individus pensent et se comportent généralement tel ce qui est attendu d'eux dans une situation donnée. Le conformisme se manifeste dans les relations lorsqu'il est préférable pour l'individu de préserver l'approbation du groupe. Il découle du désir d'entretenir des relations positives et de ne pas être mis à l'écart du groupe. Une définition de la minorité sociale serait celle d'un petit nombre d'individus qui partagent certaines opinions ou certains comportements, lesquels diffèrent de ceux que partage la fraction plus nombreuse d'un groupe important. Cette minorité peut être source d'innovation et de changement lorsqu'elle se structure et devient active.



**Question 3 :** Repérez les deux phénomènes sociaux présentés.

**Question 4 :** Expliquez les conséquences du conformisme sur l'individu.



**Coup de pouce :** C'est quoi l'argumentation et l'influence ?

**1. Argumenter**, c'est donner à son auditoire de bonnes raisons pour qu'il adhère à son opinion. L'individu va donc s'appuyer sur divers arguments, l'objectif étant de convaincre sans manipuler.

**2. L'influence** est le processus par lequel une personne fait adopter un point de vue à une autre au moyen de la persuasion et de la séduction, sans recourir à la force, sans promettre de contrepartie et sans se réclamer de l'autorité. Pour cela, l'individu utilise plusieurs stratégies (manœuvres) d'influence : le **raisonnement logique** (celui qui influence

fait appel à la raison, à l'expertise), l'**appel à l'affectif** (celui qui influence s'appuie sur des sentiments, des émotions), l'**appel au sentiment d'appartenance** (celui qui influence s'appuie sur les valeurs et les normes de son groupe d'appartenance : entreprise, famille, amis...).

**3. La manipulation** se définit comme une dérive à l'influence. Elle utilise divers procédés comme la déstabilisation, la culpabilisation, les émotions... On parle de manipulation lorsqu'il y a une emprise sur les individus et que cette emprise affecte leurs capacités de jugement.

**Document 3 :** Argumentation et manipulation : deux techniques d'influence

**Valy :** Bonjour Fabrine, je souhaiterais prendre rendez-vous avec le directeur. C'est urgent.

**Fabrine :** Peux-tu m'expliquer la raison de ta demande ? Son agenda est déjà plein.

**Valy :** Le client Ariq veut rompre son contrat avec notre société...

**Fabrine :** Donc, tu crains de perdre ton plus gros client.

**Valy :** C'est vrai ; mais j'ai déjà rempli mes objectifs. En fait, c'est pour l'image de l'entreprise que je m'inquiète, car la rupture du contrat avec Ariq peut faire douter nos autres clients.

**Fabrine :** Ok, tu m'as convaincue. Je vais te glisser entre deux rendez-vous, mais attention tu n'auras pas plus de quinze minutes.

**Question 5 :** Expliquez pourquoi la position de Fabrine a changé entre le début et la fin de cet échange.

**Document 4 :** Les ressorts de l'influence



L'influence repose sur l'argumentation. Ainsi, argumenter n'est pas convaincre à tout prix, mais proposer une opinion à d'autres personnes en leur donnant de bonnes raisons d'y adhérer. Il existe plusieurs familles d'arguments, appelées aussi les ressorts de l'influence :

- **Raisonnement logique**
- **Raisonnement faisant appel au sentiment d'appartenance**
- **Raisonnement affectif.**

**Question 6 :** Indiquez si selon vous Valy a usé d'argumentation ou de manipulation, et justifiez.

**Question 7 :** Reliez chaque argument commercial au ressort de l'influence auquel il correspond.

- Bonjour, je suis heureux de vous revoir, vous nous manquiez !
- Les tests le prouvent, ce téléphone a un rapport qualité/prix indiscutable.
- Ce modèle est celui que choisissent tous les jeunes de votre âge.
- Le magazine *50 millions de consommateurs* Classe ce produit parmi les plus performants.

*Argument logique*

*Argument affectif*

*Argument faisant appel au sentiment d'appartenance*

### Document 5 : Les familles d'arguments

Les arguments peuvent être classés en catégories. Connaître cette classification permet d'utiliser des arguments plus ciblés en fonction de l'interlocuteur et de sa sensibilité à l'une ou l'autre de ces familles.

#### Les arguments de cadrage

consistent à cadrer le réel en amplifiant ou en minorant certains aspects. En insistant sur l'aspect qui semble le plus déterminant pour le caractériser, l'argument est peu objectif.

#### Les arguments d'analogie

établissent une correspondance ou une opposition entre deux situations.

#### 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

font appel à des croyances, à des valeurs partagées avec le récepteur. Ils reposent sur une communauté commune d'appartenance.

**Question 7 :** Identifiez les raisons de la nécessité de diversifier les types d'argument pour convaincre un groupe d'individus.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours  
A vous de jouer !

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

## MA SYNTHESE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

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

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

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