

Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?

Fiche

L'individu, qui possède des caractéristiques propres, devient un acteur au sein de l'organisation par les relations formelles (échanges officiels organisés et structurés) et informelles (échanges non officiels, indépendants de la structure hiérarchique) qu'il établit dans son activité de travail.

Il communique et interagit donc en permanence, en apportant à l'organisation ses compétences propres et en cherchant non seulement à affirmer son individualité mais également à s'inscrire dans l'action collective. C'est en partie de cette tension que naissent les phénomènes relationnels au sein des organisations. Les relations peuvent alors être consensuelles ou conflictuelles.

1. Les différents éléments influençant le comportement de l'individu

La personnalité

Il s'agit de l'ensemble des **caractéristiques spécifiques d'un individu**. On identifie huit traits de personnalité qui sont des manières habituelles de se comporter et de réagir :

- l'introversion caractérise une personne repliée sur elle-même ;
- l'extraversion, une personne tournée vers l'autre ;
- la logique qualifie une personne rationnelle et méthodique
- l'affectif, une personne qui réagit en fonction de ses émotions ;
- la stabilité définit une personne d'humeur égale, au comportement constant ;
- l'instabilité, une personne qui peut avoir une humeur changeante selon les circonstances ;
- l'autonomie distingue une personne qui décide de ses agissements de manière indépendante ;
- la soumission dépeint une personne soumise, plutôt dépendante et obéissante.

Les émotions

On distingue **six émotions** de base : la peur, la joie, le dégoût, la colère, la surprise et la tristesse. L'émotion est une réaction rapide, temporaire et involontaire, liée à un événement particulier. Elle peut se manifester par divers troubles plus ou moins visibles (rougeurs, tremblements, oublis...). L'intensité d'une émotion varie en fonction de la personnalité et du contexte dans lequel elle survient.

Le contrôle de soi

Dans la situation de travail, l'individu doit être capable de contrôler ses émotions, quelle que soit la situation à laquelle il est confronté, pour s'adapter au monde professionnel et nouer de bonnes relations avec ses différents partenaires (collègues, clients...).

La perception

La perception est le **processus par lequel l'individu interprète et donne une signification aux sensations** ressenties par l'intermédiaire de ses cinq sens (la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût, le toucher). Le processus de perception est composé de 4 étapes :

- **l'attention** : concentration sur l'information sensorielle ;
- **l'interprétation** : où l'information est comparée avec les connaissances ;
- **la compréhension** : déduction du comportement à adopter ;
- **la mémorisation** : phase de stockage et d'enregistrement de l'information.

Chaque personne aura une perception propre en fonction de ses connaissances, de sa personnalité, de son milieu culturel et social, du contexte ou de l'organisation dans laquelle il évolue.

Ces différences de perception peuvent conduire à des incompréhensions ou des conflits entre les membres d'une même organisation et gêner le bon fonctionnement de l'organisation.

Le lien entre attitude et comportement

Le comportement est la partie observable de l'individu. Il est constitué des actions et réactions visibles. **L'attitude est un état d'esprit, c'est la prédisposition à réagir à une situation donnée**. Elle se forme sous l'influence du milieu social, de l'éducation et des expériences.

Il existe trois composantes de l'attitude d'un individu :

- **cognitive** : repose sur les connaissances dont il dispose ;
- **comportementale (ou conative)** : découle du comportement et pousse à agir ;
- **affective** : repose sur le sentiment éprouvé ou les émotions.

En principe, le comportement est le reflet de l'attitude. Par exemple, au moment de l'examen de conduite, le candidat est dans un état d'esprit tendu. Cela se reflète dans son comportement : il est nerveux, ses mains sont crispées sur le volant... Il y a alors consonance entre comportement et attitude. Cependant, le comportement peut être différent de celui qu'on aurait pu attendre, compte tenu de l'attitude. On parle alors de dissonance entre les deux.

 [Exercice n°1](#)

 [Exercice n°2](#)

 [Exercice n°3](#)

 [Exercice n°4](#)

2. La communication interpersonnelle

En tant qu'acteurs dans l'organisation, les individus échangent des informations nécessaires à leur travail et communiquent également de façon spontanée. La **communication peut être non verbale** (apparence, posture, gestes, attitudes, regards, mimiques, débit de parole, ton de la voix, silences...) **ou verbale** (vocabulaire, syntaxe, registre de langue). Les acteurs interprètent l'ensemble des signes verbaux et non verbaux. Tous contribuent au partage des significations, à la construction du sens. La communication est favorisée par l'écoute active (être attentif) et l'empathie (essayer de comprendre l'autre, se mettre à sa place pour percevoir ce qu'il ressent). La communication interpersonnelle s'analyse au travers de plusieurs composantes :

- les **acteurs** : émetteur qui est à l'origine du message et récepteur qui le reçoit et l'interprète ;
- le **message** : contenu à transmettre ;
- le **canal** : voie de transmission du message pouvant être orale, écrite, visuelle, électronique
- le **support** : qui est fonction du canal : en face à face, par téléphone, par mail ;
- le **contexte** : relationnel, spatial, temporel, parasité par des bruits (interférences de toutes sortes qui nuisent à la qualité de la communication) ;
- les **enjeux** : toujours informationnels, mais parfois relationnels, identitaires, d'influence.

3. Les individus au sein du groupe : la communication de groupe

Un groupe est un **ensemble d'individus en interaction**, qui fonctionne dans le respect de règles, poursuit un objectif commun et partage des valeurs communes.

De la taille du groupe va dépendre la dimension relationnelle. Quand la relation est étroite, le groupe plutôt petit et ses membres en relation régulière, il s'agit d'un **groupe primaire**. Quand le groupe est plus grand, les relations directes rares et impersonnelles, il s'agit d'un groupe secondaire. Plus le groupe est grand, plus les relations directes seront rares. La composition du groupe peut également influencer son fonctionnement. En fonction du statut de ses membres, le groupe aura une dynamique différente. Le statut correspond à la place de l'individu dans le groupe.

Chaque individu fait partie de plusieurs groupes : sa famille, ses amis, son équipe sportive, sa classe, son entreprise... qui contribuent à construire son identité sociale.

 [Exercice n°5](#)

L'identité numérique

Avec l'avènement d'Internet, l'individu dispose aussi d'une identité numérique obtenue dès lors qu'il utilise des sites Internet : identifiant, pseudo, mot de passe. Celle-ci est complétée par d'autres éléments :

- des éléments volontairement donnés par l'individu : photos, informations de profil, messages postés ;
- des éléments résultant des traces laissées involontairement par l'individu lorsqu'il se connecte avec son ordinateur via son adresse IP : sites visités, heures et temps de connexion... ;
- des éléments laissés par d'autres personnes sur l'individu : photos sur lesquelles il apparaît ou documents sur lesquels il est cité...

Cette identité numérique doit donc être maîtrisée et régulièrement vérifiée par l'individu afin de protéger sa réputation et sa vie privée.

Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE)

Un réseau social d'entreprise est un système de **communication interne** accessible aux collaborateurs d'une entreprise et éventuellement aux partenaires de cette entreprise (fournisseurs, clients, distributeurs...). C'est une plateforme dont l'objectif est de favoriser la communication entre les acteurs de l'organisation et pour les besoins de l'organisation. Il facilite le travail collaboratif.

4. Les individus au sein d'une organisation

L'organisation tente de rassembler ses collaborateurs, issus d'horizons divers, autour de valeurs qui fondent sa propre culture.

- La **culture** : ensemble des valeurs et des normes partagées par les membres d'un groupe social, conduisant à des comportements homogènes. Cette notion de culture se retrouve au niveau des organisations. On parle alors de culture d'entreprise ou de culture d'organisation.
- Les **normes** : règles à respecter par l'individu pour maintenir son intégration dans le groupe (par exemple : la politesse, respect du règlement intérieur dans une entreprise, etc.).
- Les **rituels** : façons habituelles de se comporter, qui respectent les normes sociales. Il existe les rituels de salutation, de présentation, de remerciement et de séparation (raccompagner un client à la porte après avoir signé un contrat est une marque de respect et de considération...).
- Les **codes** : signes dont la signification est partagée par un groupe (par exemple : le code vestimentaire masculin des cadres en entreprise est le costume-cravate).

Dans l'organisation, les collaborateurs sont imprégnés, sans même s'en rendre compte, de ces conceptions qui guident souvent leurs réactions et peuvent parfois donner lieu à des malentendus, voire des discriminations.

- Les **représentations** : connaissances non prouvées, élaborées et partagées par un groupe social, qui permettent aux individus de donner un sens à une réalité (par exemple : un bon comptable est forcément réservé et rigoureux.)
- L'**attribution** : attitude qui consiste à expliquer un comportement en se focalisant sur ce qui est visible d'emblée sans prendre le temps d'étudier le contexte (si un salarié ne prend pas part aux débats lors d'une première réunion, son supérieur va en conclure qu'il est incapable de faire une présentation orale).
- Les **stéréotypes** : fait de classer des individus dans des catégories qui peuvent conduire à des généralisations systématiques (un travailleur handicapé est moins performant, les seniors sont souvent malades, les seniors ont perdu leurs compétences en vieillissant, etc.).

5. Les phénomènes relationnels

Les relations entre les individus peuvent être influencées par :

- la composition du groupe auquel l'individu appartient ;
- les stratégies mises en œuvre par les individus : argumentation, appel à l'affectif et à l'émotionnel, appel au sentiment d'appartenance, manipulation ;
- la relation d'autorité entre les acteurs.

Les ressorts de l'influence s'appuient sur des stratégies de l'individu, conscientes ou inconscientes, qui peuvent être fondées sur l'**argumentation**.

Un argument est une idée qui vient à l'appui d'un point de vue, d'une opinion. Il existe différents types d'arguments :

- **de communauté** : la personne qui argumente fait référence à une valeur acceptée par tous ;
- **d'autorité** : la personne qui argumente fait référence à un expert, à un organisme qui fait autorité ;
- **d'analogie** : la personne qui argumente fait une comparaison entre deux situations comparables ;
- **de cadrage** : la personne qui argumente focalise ses propos sur un seul aspect du sujet.

L'argumentation s'appuie sur une démonstration faite en toute bonne foi et sans but de manipuler. En fonction du statut de l'individu dans le groupe, les relations vont s'en trouver modifiées.

La relation d'autorité et le leadership

L'autorité est basée sur le pouvoir qu'un individu détient sur un autre. Le leadership est la capacité à donner des ordres et à se faire obéir. Le leader est celui qui détient cette autorité. On distingue :

- **l'autorité traditionnelle**, qui est le fruit du passé ;
- **l'autorité rationnelle légale**, qui a été confiée à un individu en vertu d'une compétence attestée et selon le critère légal de règles fixes connues de tous (statut). Elle est de droit ;
- **l'autorité charismatique** d'un individu à qui l'on prête des qualités exceptionnelles. Elle est plutôt de fait.

 Exercice n°7

Motivations au travail et incitations

La motivation est une force positive qui pousse un individu à agir de manière à satisfaire ses objectifs. Elle dépend de facteurs propres à chaque individu, mais aussi de facteurs externes tels que les conditions de travail, la reconnaissance, les responsabilités confiées...

L'incitation est constituée des moyens matériels ou immatériels utilisés pour motiver l'individu : récompenses, promotions, valeurs partagées, climat de confiance... Le bon leader est celui qui sait motiver ses troupes et les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui favorise la performance de l'organisation.

L'aptitude à gérer les conflits

Un conflit naît d'un rapport de force entre individus qui défendent chacun leur point de vue. Il existe une multitude de types de conflits, car il y a maintes raisons d'être en désaccord (les conflits d'intérêt, les conflits d'identité, les conflits de pouvoir, les conflits d'idées...).

Quelle qu'en soit l'origine, un conflit doit être résolu en :

- l'**identifiant** au plus vite : cause(s), source, type ;
- le **désamorçant** par l'écoute et la compréhension des individus concernés ;
- en trouvant un **consensus**, un accord entre les parties ;
- en mettant enfin en place des **actions de remédiation**.

Un conflit peut avoir des effets négatifs et nuisibles à l'organisation et aux individus. S'il n'est pas résolu, la situation s'envenime et peut aller jusqu'à un point de rupture. Il peut cependant avoir des effets positifs lorsqu'il permet de faire progresser favorablement une situation.

Fiche de poste, profil de compétences

L'individu est acteur dans l'organisation. Il y apporte ses **compétences** qui constituent l'ensemble de :

- ses savoirs (issus de ses apprentissages théoriques, de sa formation) ;
- son savoir-faire (issu de ses expériences) ;
- son savoir-être (issu de ses qualités personnelles).

Le curriculum vitæ (CV) est, pour le candidat à un poste, le document qui présente ces compétences, entre autres informations. Elles doivent être en adéquation avec le poste de travail à pourvoir. La **fiche de poste** présente en effet l'ensemble des compétences que le salarié doit avoir pour pouvoir occuper un poste et délimite précisément le champ d'action du salarié et sa place dans la hiérarchie de l'organisation. En début ou en cours de carrière professionnelle, l'individu peut être amené à faire son **profil de compétences** pour apprendre à mieux se connaître et ainsi définir son projet professionnel. C'est un outil d'évaluation pour le salarié, mais aussi pour l'entreprise qui souhaiterait promouvoir un salarié.

Exercice n°7

À retenir

L'individu devient acteur d'une organisation car il possède sa propre personnalité, ses propres perceptions, attitudes et émotions qui orientent son comportement. Il établit des relations formelles et informelles avec son supérieur et ses collègues ou subordonnés en interagissant avec la culture et les normes de l'organisation. Dans ses relations, l'individu possède un statut qui contribue aussi à forger son identité au contact de valeurs, de représentations ou de rituels. Il communique avec eux par des entretiens, des réunions de travail ou des échanges spontanés. Il s'inscrit dans l'action collective en exécutant le travail demandé, en prenant en considération les autres membres et en proposant des solutions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Il peut être connu de l'organisation avant même de travailler pour elle à travers son identité numérique qu'il se doit de maîtriser. Dès lors qu'il entre dans une organisation, il intègre une structure organisée et hiérarchisée à laquelle il apportera ses compétences.