



## L'individu et ses interactions avec l'organisation

### NOTIONS

- ▶ Individu : personnalité, émotion, perception, attitude, contrôle de soi, comportement, compétences, identité numérique.
- ▶ Interactions individu-organisation : cultures, normes, codes, rituels, attribution, représentations, stéréotypes, réseaux sociaux d'entreprise, fiche de poste, profils de compétences, hiérarchie.

### CAPACITÉS

- ▶ Caractériser les comportements individuels au sein des groupes.
- ▶ Identifier les bonnes pratiques de gestion de l'identité numérique
- ▶ Repérer ce qui, dans les relations, relève de la culture et des valeurs de l'organisation.

## Synthèse rédigée

L'individu, par son travail et ses relations aux autres, contribue à ce que l'organisation soit pérenne grâce aux interactions qui se construisent autour de l'objectif commun, tourné vers la recherche de la performance (économique, commerciale, sociale, sociétale, environnementale, etc.).

Il est important d'identifier les principaux phénomènes relationnels qui permettent de comprendre le fonctionnement d'une organisation, en comprenant comment la gestion appréhende l'activité humaine.

L'individu, qui possède des caractéristiques propres, devient un acteur au sein de l'organisation, en général hiérarchisée, par les relations formelles et informelles qu'il établit dans son activité de travail et dans le cadre de ses responsabilités.

Il communique et interagit donc en permanence, apportant à l'organisation ses compétences propres tout en s'inscrivant à travers ses fonctions dans un organigramme, dans l'action collective de l'organisation.

### 1. Qu'est-ce qui caractérise le comportement des individus ?

#### A. Personnalité, émotion et perception

- La personnalité est l'ensemble des caractéristiques spécifiques à un individu. C'est la façon dont l'individu se présente aux autres au travers de la combinaison de caractéristiques émotionnelles, d'attitudes et de comportements.

On distingue quatre grands types de personnalité :

- introvertie/extravertie (par exemple, Brian Chesky l'un des deux fondateurs de Air bnb, a une personnalité extravertie) ;
- logique/affectif ;
- stable/instable ;
- autonome/soumise.

• Les émotions sont des réactions complexes sollicitant à la fois le corps et l'esprit, sous l'influence d'un événement ou d'un sentiment. On peut distinguer des émotions « positives » (la joie, le bonheur, la surprise, comme celle que manifestent les fondateurs d'air bnb lorsqu'ils prennent connaissance des bons résultats annuels de leur entreprise) et d'autres « négatives ».

On distingue couramment six émotions fondamentales.

Émotions	Caractéristiques
La joie	Sentiment de bonheur.
La colère	État violent et passager résultant du sentiment d'avoir été agressé ou offensé.
La tristesse	État de chagrin ou de mélancolie.
La peur	Sentiment de forte inquiétude
Le dégoût	Répulsion provoquée par quelqu'un ou quelque chose.
La surprise	Étonnement, événement inattendu.

• Les émotions influencent le comportement des individus au quotidien, tant au niveau de leurs choix qu'au niveau de leur perception des situations personnelles ou professionnelles.

Chaque individu se distingue des autres en raison de ses traits de personnalité (son « caractère »). Ainsi, l'impact et l'expression de ses émotions mais aussi sa façon de réagir face à une situation donnée, sont donc différents d'un individu à l'autre.

• La perception résulte d'un processus physique et mental s'appuyant sur nos 5 sens (la vue, l'odorat, l'ouïe, le toucher et le goût). Il nous permet d'appréhender et de percevoir le monde qui nous entoure. La perception est différente pour chacun.

Le processus de perception se décompose en 4 phases :

- l'attention : sélection des informations qui nous intéressent ;
- l'interprétation : comparaison des informations avec ce que nous connaissons ;
- la compréhension : interprétation des informations ;
- la mémorisation : conservation volontaire ou non des informations en mémoire.

## B. Attitude, comportement, identité numérique

• Le **comportement** d'un individu, au sein de l'organisation, dépend de sa **personnalité** (s'il est introverti/extraverti, logique/affectif, stable/instable, autonome/soumis) et de son **émotion** (comme la joie, la tristesse, la colère, la surprise, la peur ou le dégoût), et donc du **contrôle de soi**. Ces trois caractéristiques influencent sa **perception**, c'est-à-dire l'attention, l'interprétation, la compréhension et la mémorisation de ce qui l'entoure, et induisent alors son **attitude** (cognitive, affective, conative) et son **identité numérique**, qu'elle soit déclarative, calculée ou agissante.

• Nous avons tous une attitude face à des personnes, des situations, des produits, des valeurs... Elles sont positives (*j'aime*) ou négatives (*je n'aime pas*), voire neutres (*sans avis*).

L'**attitude** est donc la position qu'adopte un individu face à un objet social. C'est sa prédisposition à agir qui dépend de ses émotions, de sa personnalité et du milieu dans lequel il vit ainsi que de son expérience personnelle.

L'attitude comprend 3 composantes :

- cognitive : idées, connaissances, croyances d'un individu par rapport à un objet ou une idée, (par exemple lorsqu'un individu fait des recherches sur une entreprise lorsqu'il envisage de la contacter, d'intégrer ses équipes pour postuler à un emploi ou un stage) ;
- affective : sentiments d'un individu par rapport à un objet ou une personne (par exemple avoir un a priori positif ou négatif vis-à-vis d'une organisation au travers de sa culture d'entreprise des valeurs qui sont véhiculées et des pratiques d'entreprise), ;
- conative : mise en action de l'individu.

• Nos attitudes sont déterminées par nos connaissances, notre milieu social, notre personnalité... et influencent nos jugements et nos façons d'agir. Elles relèvent d'un état d'esprit, d'une position non observable par autrui. Elles peuvent donc s'exprimer à travers des comportements (on dit qu'il y a consonance entre l'attitude et le comportement). Mais dans certaines situations, le comportement peut ne pas refléter l'attitude (il y a dissonance, c'est-à-dire une contradiction/opposition entre l'attitude et le comportement de l'individu).

• Par conséquent, nos attitudes prédéterminent parfois, mais pas de façon systématique, nos comportements. Tout dépend de la faculté des individus à se gouverner selon sa raison et sa volonté en gardant le contrôle de ses impulsions et de ses instincts. C'est le contrôle de soi qui induit la capacité de changer les réponses automatiques (sans intervention de la pensée) ou impulsives (prédisposition à des réactions rapides et non planifiées, à des stimuli internes ou externes quel qu'en soient les conséquences) afin d'agir selon ses propres exigences ou celles de la situation. En effet, le comportement est l'ensemble des actions et des réactions d'un individu, observables de l'extérieur dans une situation donnée. L'attitude ne se voit pas, elle correspond à l'intention d'agir. Le comportement est visible et renseigne sur l'attitude. Cette visibilité sort du « contexte » de l'organisation du fait que chacun de ses membres a une identité numérique (IDN), c'est-à-dire laisse un ensemble de traces numériques sur Internet. Toutes ces informations collectées par les moteurs de recherche sont rendues public (pseudo, nom, images, vidéos, adresses IP, commentaires, etc.).

Il existe trois types d'IDN : **déclarative** (informations déclinées par la personne ou l'entité concernée), **calculée** (résulte d'analyses d'informations réalisant un profil de l'individu), **agissante** (déterminée par les actions menées sur le web par l'utilisateur).

## 2. Comment les individus interagissent-ils avec l'organisation ?

### A. Comprendre les valeurs et la culture de l'organisation

- Les valeurs sont des principes moraux (loyauté envers les clients et les collaborateurs, qualité supérieure en toute circonstance...), sociétaux (respecter l'environnement, développer un modèle économique plus éthique...), marketing (proximité avec la clientèle, adaptabilité...). Elles peuvent aussi refléter une stratégie (innover, être toujours à la pointe...).
- La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs (croyances ou idéaux), des pratiques et des méthodes communes, des règles partagées par les membres d'une organisation (pot de fin d'année, distinction du « meilleur employé du mois », mise en place d'événements festifs lors de mariage/anniversaire/naissance, séminaire d'intégration, etc.).

### B. Repérer les normes, les rituels et les codes

- Les normes sont des règles de conduite fondées sur des valeurs (être à l'écoute, veiller aux économies, avoir un comportement responsable) qui permettent aux individus de vivre ensemble au sein d'une organisation.

Ce sont des règles sociales de conduites, définissant les façons d'agir : « ce qu'il faut faire » et « ce qu'il ne faut pas faire ».

- Les rituels sont les pratiques sociales habituelles, qui s'observent dans des situations courantes. Ils sont appris et résultent de conventions sociales et des traditions culturelles devenues habituelles.

On distingue généralement quatre rituels :

- le rituel de salutation : « bonjour »,
- le rituel de présentation : « je m'appelle », « j'habite », « je suis né(e) à/le »,
- le rituel de remerciement : « vous remerciant »,
- le rituel de séparation : « au revoir ».

- Les codes sont des signes dont la signification est partagée par une communauté. Ils peuvent être différents d'un groupe social à l'autre, d'une culture à l'autre. Ils sont évolutifs dans le temps (exemples : façon de s'habiller, d'aménager l'espace, vocabulaire et registre particuliers...). Les codes de communication sont l'ensemble des signes verbaux (mots) et non verbaux (gestes...) utilisés dans une situation de communication.

- Les normes, les rituels et les codes de communication doivent être communs aux interlocuteurs pour garantir une communication efficace.

### C. Prendre en compte les représentations et les stéréotypes

- La représentation est la connaissance non prouvée, élaborée et partagée par un groupe social et qui permet à l'individu de donner un sens à une réalité. Les représentations sociales ont une visée pratique et déforment la réalité scientifique des faits.

- Un stéréotype est une image réductrice ou caricaturale, partagée par un groupe d'individus, concernant les caractéristiques personnelles d'un groupe de personnes. Ils sont source de discriminations, qui peuvent conduire à des généralisations systématiques.

- Les individus ayant les mêmes représentations auront tendance à se comporter de la même façon. Dans les interactions « individu-organisation », il est donc indispensable de prendre conscience de ses propres attributions, stéréotypes et représentations mais aussi de prendre en compte ceux d'autrui.

### D. Collaborer et se situer dans l'organisation

- L'organisation produit une **culture**, des valeurs, des **normes**, des **rituels** et des **codes** qui interagissent, par le biais d'**attribution**, sur l'individu. Celui-ci possède des **compétences**, des valeurs, des **représentations** et des **stéréotypes**. Ces attributions s'appuient sur des **réseaux sociaux d'entreprise**, des **fiches de poste**, des **profils de compétences** et une **hiérarchie**.

- L'attribution est le mécanisme par lequel un individu cherche à interpréter un comportement en se focalisant sur ses manifestations visibles, sans prendre en compte le contexte dans lequel il s'exprime.

On peut relever ces manifestations au sein des :

- Réseaux sociaux d'entreprise : système de communication interne accessible aux employés ou aux partenaires (fournisseurs, clients, distributeurs...) d'une entreprise, ayant pour vocation d'encourager et de favoriser la collaboration, l'interaction, la communication, le travail en équipe, le partage, l'échange entre les individus et/ou des groupes d'individus au travers de fonctionnalités dites sociales, assez proches des réseaux sociaux traditionnels. Ils visent à doter les employés de meilleurs outils de communication.

Slack utilisé dans des entreprises telles que Airbnb, Buzzfee, New York Times, Adobe et eBay ; Yammer par Microsoft et Workplace by Facebook (initialement Facebook@Work)) sont des Réseaux sociaux d'entreprise.

- Fiche de poste : outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle (environnement de travail : service/encadrement, missions confiées, poste tel qu'il

est tenu par le salarié en fonction de la mission confiée). Par analogie, il s'agit d'une photographie du poste. Elle concerne tous les salariés (CDD, CDI) quel que soit leur statut (cadre ou non). La mise en place de fiches de poste s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines.

- Profils de compétences : liste des compétences essentielles pour offrir une performance idéale dans un poste ou un rôle. Elle contient donc tous les renseignements nécessaires/indispensables pour permettre le recrutement de candidats bien assortis aux postes; déterminer les besoins des employés en matière d'apprentissage et de développement; faciliter les discussions sur les performances; aider les employés à planifier et à gérer leurs carrières. Les compétences englobent les savoirs, les habiletés et les qualités requises pour occuper le plus efficacement possible un poste ou un rôle au sein d'une organisation. La particularité du profil de compétences, c'est qu'il traduit les compétences en comportements observables.
- Compétences : qualifications professionnelles qui se déclinent en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques), savoir-être (comportements relationnels), ainsi qu'en aptitudes physiques. Elles sont acquises, mises en œuvre ou non sur le poste de travail pour remplir les tâches attendues.
- Hiérarchie : les membres d'une organisation sont subordonnés les uns aux autres. Chaque échelon correspond à un degré de pouvoir, de responsabilité, de compétence, supérieur à celui de l'échelon immédiatement inférieur.