COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS

INTRODUCTION

Film vu en cours :

- **Problème interne :** communication, respect/hypocrisie, effectifs ?
- **Problème externe :** Attention au client inexistant, adaptation aux clients, satisfaction …
- **Problème d'aménagement du magasin :** pas de marketing auditif mis en place = **Problème d'information.**
- **Déconnexion entre ceux qui gèrent *(=les cadres)* et les opérationnels :** Alignement des objectifs pas présents. ->*PROBLEME DE STRUCTURE ET ORGANISATION*
- **Problème de formation :** Pas de spécialisation, …
- Pas de sentiments d'appartenance.
- **Scène sur la communication :** Quand le nouveau directeur s'entraine à parler avec un coach. Point important sur la gestuelle du directeur qui a pour but d'attirer l'attention de ses employés par la parole et le geste.
- **Scène du recrutement :** La DRH ne pose pas de bonnes questions. Le candidat n'est pas motivé.
- **Le personnage de « Luchini » :** Il est passif (*je ne sais pas ce que je vais lui dire*). **Observer, faire un diagnostic puis avoir un plan d'action.**

Analyser une organisation

C'est le fait d'expliquer/prédire des performances mais la définition des performances est contingente à partir de comportements en analysant :

- **Les structures organisationnelles** : l'organisation du travail
- **Les caractéristiques individuelles** : compétences, motivations …
- **Le management** : leadership et communication
- **Les collectifs** : culture, groupes …
- **Le changement et la résistance au changement**

Le comportement organisationnel (CO) ou organizationalbahavior (OB)

- « Domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus des groupes et des structures sur le comportement des acteurs d'une organisation, en vue d'améliorer son efficacité » (Robbins & Judge, 2011).
- **Autre définition** (Gilbert et al., 2005): « La description est l'explication des comportements individuels et de groupes dans les organisations ».

(Voir slide 5)

Adopter une certaine posture dans ce cours : de l'intuition à l'étude rationnelle

- **Intuition :** Sentiment instinctif qui ne s'appuie pas nécessairement sur une étude scientifique. *(Nous sommes tous des psychologues naïfs : nous recherchons les causes des événements comme le ferait un scientifiques ; naïf car non-professionnel, intuitif)*
- **Etude systématique :** Examen approfondie des relations, imputation des causes et des effets et énoncé de déductions basées sur des faits scientifiques *(accumulation d'expérience qui va nous permettre de déduire de telles choses).* Cela permet de prévoir les comportements.

Idée de passer de l'intuition à l'étude rationnelle. Question de savoir comment passer à l'étude systématique.
Étude systématique :Accumulation de données empirique d'observation qui permettent de déduire certaines choses et des comportements.

Une conséquence de l'étude systématique : le management fondé sur des preuves

- **Le principe** : Baser les décisions managériales sur la meilleure preuve scientifique possible.
- Développer un mode de pensée scientifique

Exemple : Expérience dans la rue

- Quelqu'un fait le mendiant et demande de l'argent au passant. Le résultat est que personne ne s'arrête pour lui en donner
- Mendiant *« Pied dans la porte »* : Si un mendiant vient vous demander l'heure, vous le lui donnez. Ensuite quand il vous demande de l'argent, il a plus de chances d'en avoir.

Variables de contingence _ « Cela dépend »

Facteurs situationnels conduisant à ce que les relations entre deux variables changent.

CAS 1 :

CAS 2 :

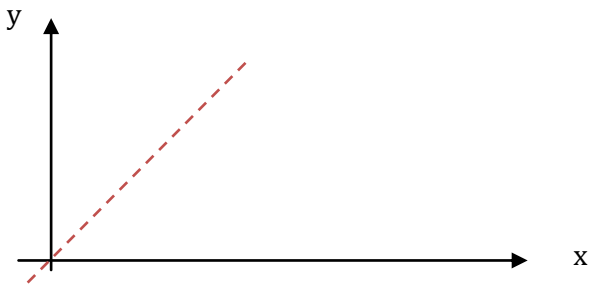
Ces variables peuvent s'opposer. Ce sont des facteurs qui impliquent que les relations entre les deux variables changent, c'est-à-dire qu'il faut **une similarité des comportements** pour avoir une bonne relation mais si les personnes sont différentes, la relation peut se détériorer *(x entraine y, mais x peut ne pas entrainer y).*

Il est donc nécessaire de trouver les situations dans lesquelles les deux variables fonctionnent en cohésion et quelles ne s'opposent pas, détériorent la situation. En basant ses décisions managériales sur la meilleure preuve scientifique et en développant un mode de pensée scientifique, il est possible d'appliquer des informations pertinentes aux cas pratiques pour faire en sorte d'influencer le cadre organisationnel et les comportements positivement.

Exemple : Une fille extravertie et motivée : Elle peut bien s'entendre avec le patron si lui aussi est assez extraverti. Si au contraire, il est défensif et sur la réserve, il peut y avoir de mauvais rapports.

Variable dépendante

Facteur affecté par une variable indépendante.



Mettre des groupes divers et personnes diverses/ semblables peuvent modifier des comportements de groupes et donner des résultats différents. Cherche à expliquer un phénomène.

C'est un facteur qui va être **affecté par une variable indépendante**. Ainsi, un groupe avec une grande diversité va permettre d'améliorer la performance car chacun va modifier son comportement positivement en faveur du groupe.

La cause supposé de la variable dépendante peut être liée : **Individu/ Groupe/ Système d'organisation**

Quelques définitions :

- **Productivité :** Mesure des performances qui tient compte de l'efficacité et de l'efficience
- **Absentéisme :** Fait de ne pas se présenter sur son lieu de travail
- **Turnover :** Départ définitif, volontaire ou non, de l'organisation
- **Comportement professionnel déviant :** Comportement volontaire qui viole les normes organisationnelles de façons significatives et menace ainsi le bien-être de l 'organisation ou de ses membres
- **Citoyenneté d'entreprise** : Comportement discrétionnaire qui ne fait pas partie des exigences du poste, mais qui favorise le fonctionnement efficace de l'organisation
- **Satisfaction professionnelle** : Ensemble des sentiments qu'un individu éprouve à l'égard de son travail

Variable indépendante

Cause supposée d'une modification de la variable dépendante considérée. Un paramètre variant sans être influencé par les autres paramètres du modèle. Cela correspond le plus souvent aux paramètres exogènes ou imposés par la nature.

Un **modèle en CO** est une abstraction de la réalité, une représentation simplifiée, bâtie autour d'hypothèses, d'un phénomène réel. Il y a 3 niveaux d'analyse : Niveau de l'individu, niveau du groupe, niveau des systèmes d'organisations.

(Voir slide 8)

PARTIE 1 : STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Les configurations structurelles de H. Mintzberg

La prise en compte des contingences :

- La contingence donne sa forme à l'organisation en fonction de ses différents paramètres *(tel forme, tel type …)*
- Le pouvoir du management est relatif

Concevoir une organisation :

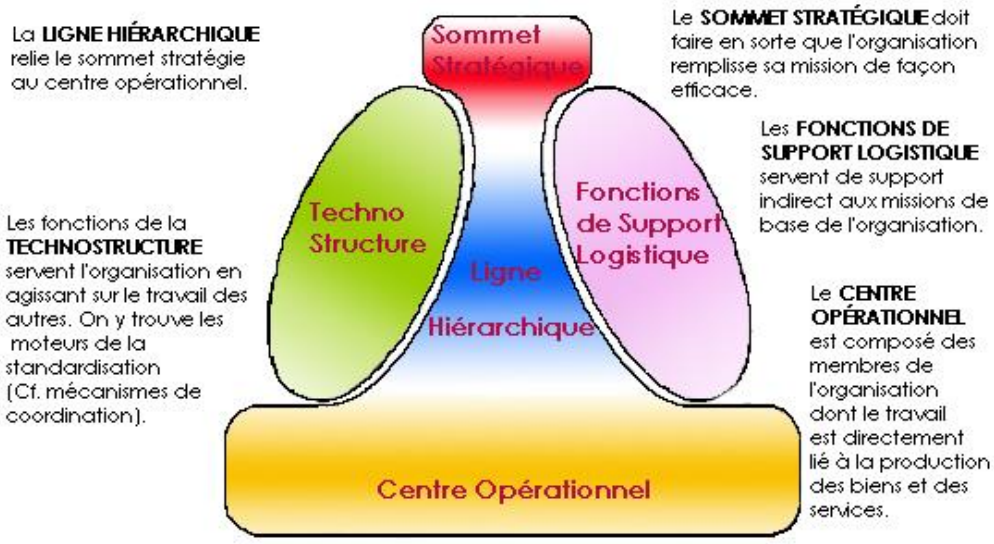
- 5 mécanismes de coordinations
- 5 configurations structurelles caractérisées par la prédominante d'un des mécanismes de coordination puis des formes d'organisations, des acteurs clés préférentiels

Les 5 mécanismes de coordinations des tâches (Mintzberg, 1979) :

- **Ajustement mutuel** : Comment savoir qui fait quelle tâche ? Ils vont discuter ensemble afin de savoir qui fait quoi.
- **Supervision directe** : un individu qui distribue le travail et coordonne les actions *(mode traditionnel)*
- **Standardisation des procédés** : Une personne autre qui va indiquer comment on fait les tâches. Il standardise les taches. Taylor a fait de la standardisation un procédé.
  Exemple : Industrie automobile
- **Standardisation des résultats** : Ne va pas dire comment faire les tâches mais il va demander le résultat des tâches. La mise en place des objectifs *(standardisation des résultats)*
- **Standardisations des qualifications** : On va standardiser les connaissances. On va leur mettre dans la tête toutes les connaissances nécessaires afin de pouvoir faire les tâches.
  Exemple : Médecin

Toute organisation utilise simultanément ces cinq mécanismes. Cependant, un de ces mécanismes est toujours favorisé et devient le mode de coordination privilégié.

A cela s'ajoute les 5 parties de base de Mintzberg. Dans toutes les organisations nous avons ça : on retrouve les opérateurs qui font que ça fonctionne. Un chef qui ne fait que diriger vu qu'il a une vue d'ensemble.



(Voir slide 14 et 15)

- **Centre opérationnel** : A la base de toute organisation
- **Somme stratégique** : Au minimum une personne qui va prendre le lead et donner les actions à mener.
  ⇨ Cas des start-up : Plus le start-up grandit, plus on a besoin de personnel pour pouvoir gérer avec plusieurs lignes hiérarchiques. Arrivée à un moment, la supervision directe ne peut plus être possible car il y a une émergence de la technostructure, extérieur à l'entreprise *(bureau des méthodes, les contrôleurs de gestion, les marketeurs …)*. Elle n'est pas nécessaire à la ligne hiérarchiques mais a un objectif d'intervenir à tous les niveaux, c'est ce qu'on appelle le lien fonctionnel
- **Support logistique** : Fournit différent types de services internes *(départements juridiques, relation publique, communication extérieure, cantine …).* C'est une fonction qu'on peut externaliser. L'entreprise peut le faire pour nous.

cours du 19.09.13

Jeu des 5 familles

Ajustement mutuel	Supervision directe	Standardisation des procédés	Standardisation des résultats	Standardisation des qualifications
Un restaurant de quartier Exemple : Les serveurs qui vont se parler entre eux et qui vont se partager les tâches	Un restaurant de quartier Exemple : Un dirigeant qui dit à ses employés ce qu'il faut faire	Non sauf exception : McDo et Grec		
		Une compagnie aérienne Exemple : Vérifications avant le décollage … Organisation très normée		Une compagnie aérienne Exemple : Pour les pilotes, …
	Un orchestre symphonique professionnel Exemple : Un chef d'orchestre dirige les autres. Mais ils peuvent fonctionner sans lui.	Un orchestre symphonique professionnel Exemple : Partition _ Ils nous disent quoi jouer.		Un orchestre symphonique professionnel Exemple : Nombre d'années de solfège.
	Une entreprise de transport routier (10 véhicules) Exemple : Le patron de l'entreprise qui dit aux routiers ce qui faut faire			
		Une chaine hôtelière internationale Exemple : Marge de manœuvre pour les personnes qui possèdent un hôtel. Structure divisionnelle		
				Une université Exemple : Diplômes, Passer un certain concours …
Un concepteur de jeux électroniques Exemple : Coordonne par un projet. Développer ce bout là et moi je ferais ce bout-là.				Un concepteur de jeux électroniques Exemple : Apprendre à des programmeurs à programmer.
		Un fabricant de jouets (effectif 1000 personnes)		
Une société spécialisée dans l'organisation de manifestations (congrès, salons, lancements …) Exemple : Fonctionne par projet. Une équipe fait ça et l'autre fait ci.				
			Un groupe industriel de l'aéronautique civile et militaire Exemple : Organisation par division	Un groupe industriel de l'aéronautique civile et militaire Exemple : Ingénieurs …
				Une clinique privée Exemple : Médecins …
		La Poste		
Un cabinet de conseil en organisation et stratégie Exemple : Se coordonner			Un cabinet de conseil en organisation et stratégie Exemple : Autres pays …	
Une salle de cinéma « d'art et d'essai »	Une salle de cinéma « d'art et d'essai »			
Une ONG à vocation humanitaire intervenant dans le monde entier			Une ONG à vocation humanitaire intervenant dans le monde entier	

La structure fonctionnelle

- **Avantages** : cohérence et rationalité à priori, économies d'échelles
- **Inconvénients** : Possibilité de conflits d'intérêts entre fonctions, …

La structure divisionnelle

Avantage : Bonne coordination horizontale, responsabilisation accrue, vue globale de chaque activité

La structure matricielle

- **Avantage** : Coordination optimal, idéal pour le contrôle des coûts.
- **Inconvénient** : Très difficile à mettre en place, existence de deux supérieurs hiérarchiques pour chaque opérateur.

(Voir SLIDE 16)

- **Supervision directe** : Très peu de logistique ou de technostructure. C'est le centre qui est important. Selon M, cela s'appelle une *structure simple.*
- **Standardisation des procédés** : Ici, le plus important sera ceux dans la technostructure *(ingénieurs, contrôle de gestion…)* - « la *bureaucratie mécaniste* » selon Mintzberg.
- **Standardisation des résultats** : Ce qui va compter c'est qui va diriger la direction, c'est la ligne hiérarchique « *structure divisionalisé* »
- **Standardisation des qualifications** : Ici ce qui va compter sont ceux dans le bas, c'est le centre opérationnel, les autres parties n'impactent pas « bureaucratie professionnelle »
- **Ajustement mutuel** : Toutes les personnes qui vont être à la fois dans la technostructure et dans le support logistique. Toute l'organisation va fonctionner dans un bloc, c'est ce qu'on appelle un *adhocratie(adhoc destiné à en latin)*. Il y a une équipe destinée au projet. Une structure qui va s'adapter à quelque chose de particulier, quelque chose de spécifique.

Les structures vont évoluer dans le temps et devoir faire une organisation des procédées. Une entreprise peut grossiret avoir une **obligation de standardisation des procédés,** car une petite ne fonctionne pas comme une grosse.

Il existe des **facteurs de contingence** :

- En **fonction de la taille de l'organisation et de l'âge**. Si les procédures vont être différentes alors la structure le sera aussi.
- En **fonction de la technologie**
  Exemple : Une entreprise qui fait du textile en Chine, la technologie va être peu sophistiquée, alors que dans d'autres l'automatisation est extrême. Ce qui va compter, ce sont d'avoir des ingénieurs et une standardisation des qualifications fortes.
- **Marché : hétérogène ou homogène**
  Plus le marché est hétérogène, plus on va avoir une standardisation importante. Alors que dans un marché homogène l'organisation est sur la même ligne.
- **Environnement (Stable/dynamique, simple/complexe)** _ On arrive dans des organisations de plus en plus complexe, donc plus on a des connaissances plus ça sera plus simple pour nous d'y accéder.Plus l'organisation va être dynamique etcomplexeplus les formes d'organisation vont être sophistiquées, car il faut des connaissances de l'environnement qui est changeant.

La standardisation des résultats est plus facile car il ne fait que contrôler si les résultats sont atteints. Ceci implique qu'il y a moins de chefs : ces derniers contrôlent plus de personnes et donc ont plus de responsabilité qu'avant et moins de moyens. Ceci implique une **structure hiérarchique plus plate**.

La **décentralisation** peut être :

- **Verticale ou horizontale**
  La **décentralisation verticale** : Je donne la décision. C'est ce qui est en bas de la ligne hiérarchique qui prennent les décisions.
- **Sélective** en centralisant les décisions en fonction du sujet ou des thèmes traités, ou au contraire globale avec des décisions centralisés à un certain niveau.

(voirslide 19)

Conclusion sur la théorie des organisations

1. La contingence

Vous vous doutez bien que les structures organisationnelles vont avoir un impact sur les comportements des individus. *(exemple : les temps modernes, la structure a un impact…)*

A l'inverse, dans une organisation avec ajustement mutuel on fait notre business avec notre équipe ce qui entraine des comportements très positive. L'idée c'est la **contingence**. Il n'y a pas une seule manière d'organiser.
La structure organisationnelle va dépendre du domaine dans lequel on se situe. Cela dépenddes**facteurs externes à l'organisation** et sur lesquels les contrôles et la prédiction sont impossibles. La firme est un système ouvert.

L'environnement organisationnel : l'ensemble des contraintes et de conditions qui agissent au-delà des frontières de la firme et qui affectent la capacité du manager d'acquérir et d'utiliser des ressources.

Avoir une structure organisationnelle mobile pour pouvoir s'habituer et s'adapter. Optique de contingence.

(Voir slide 20)

2. La contingence est aussi au-dedans

La contingence va aussi jouer sur les cultures des individus, la personnalité, la culture organisationnelle, des managements et des managers. Ils vont avoir un impact sur les comportements des individus. Si on est dans une culture fermée, et des valeurs orientées négatifs, tout cela va avoir un impact négatif sur les individus.

3. Organisation ou organizing

Il va falloir jouer sur l'organizingetdevoir tout réorganiser. Le ing, quiveut dire « en train de », indique que cela va être fait dans un process ininterrompu *(ongoingprocess)* de réorganisation pour s'adapter à l'environnement changeant et parfois imprévisible.

PARTIE 2 : DYNAMIQUES DES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS

CHAPITRE 1 : UN 1er PREALABLE : PERCEPTION SOCIALE ET ATTRIBUTIONS

Onvapasserd'un niveau très individuel à la perception sociale et aux attributions.

1. INTRODUCTION

La **perception** est un *mécanisme premier*, par lequel les êtres humains arrivent à connaître leur univers. Donc la perception est une stimulation sensorielle qui est transmis à nos yeux. Sur la réalité, c'est une déduction personnelle de la réalité.

La **perception** est un *mécanisme complexe*, c'est-à-dire quand on perçoitquelquechosen fait deux actes :

- 1er acte, on **sélectionne l'information**
- 2eacte, on **analyse et interprète l'information**.

Le comportement des gens s'appuie sur leur perception de la réalité, mais pas sur la réalité elle-même donc en fonction descomportementsdifférentsselonlaperception de la réalité.
Quand on est en organisation, on doit **comprendre et interpréter son environnement** en sélectionnant l'information et peut donc avoir des actions plus ou moins négatives.

2. LE SYSTEME DE PERCEPTION DE FACON GENERALE

2.1) Schéma du processus perceptuel en tant que système*(cf. Slide)*

2.2) Organisation perceptuelle

a) Regroupement perceptif

Il se déclenche quand un *(ou plusieurs)*stimulus se présente, on va entrer dans un processus perceptuel.
Exemple : Je vois que quelqu'un baille, je rentre dans un processus perceptuel.

Ce stimulus peut être un agent externe tels que des personnes, des objets, des *événements (cf schéma)*. On va **sélectionner** certain stimulus, les **organiser** et les**analyser**. Les transformations, qui vont avoir lieu, sont influencées par celuiqui perçoit le stimulus et par les caractéristiques de l'objet qu'on perçoit.

On aura aussi une organisation des stimuli. Il faut savoir que c'est uniquement le comportement qui va pouvoir s'observer **car les autres ne ressentent pas ce que l'individu ressent**, ses sentiments passent par son comportement.
Exemple : On voit quelqu'un qui discute, je ne dis rien mais je fais mon processus perceptuel. Elle ne va pas se rendre compte que j'ai fais ce processus.

On a ce processus perceptuel qu'on utilise sans arrêt, de manière inconsciente. Le regroupement perceptible est la tendance innée à organiser les stimuli de manière à regrouper des objets séparés/isolés en fonction des facteurs : **Continuité, Proximité, Similarité, Clôture, Symétrie.**

La **gestalthéorie** : c'est l'idée que lorsqu'on perçoit quelque chose, on perçoit une foule de détails mais il y a une foule de détails qu'on ne fait pas que juxtaposé, on perçoit une forme générale.
Exemple : Lorsqu'on entend **une mélodie**, c'est l'ensemble des notes qui va faire la chanson et non les notes séparées à elles seules.

b) La figure et le fond

Un des principes qui organise nos perceptions c'est notre tendance à percevoir, face à n'importe quelle scène, les objets c'est-à-dire **la figure**etl'espace entre ces objets c'est-à-dire **le fond.**

- **Texte bizarre en désordre** _ Le cerveau humain lit un tout et non chaque lettre. Le cerveau remplit les éléments vides. Un des principes qui organise notre perception. C'est notre tendance à percevoir face à n'importe quelles scènes les objets et l'espace entre ces objets. C'est ce qu'on appelle le **fond.**

- C'est ce qui va se passer face à un **environnement très bruyant**, vous discutez face à une personne, le fond va s'effacer et vous allez pouvoir tenir une conversation avec cettepersonne.Du fait de cette concentration sur la figure, le cerveau ne peut pas voir la multitude d'information qui gravite autour, il donc fait une **distinction entre la figure et le fond.**
- **Singe avec les basketteurs** _ dans la vie vous êtes attentifs aux figures*(ici les nombres de passes faîtes),* mais si on se concentre sur un détail on ne voit pas le singe.

Votre attention et votre cerveau font la distinction entre la figure et le fond.

Exemple : la page du livre est le fond et le caractère est la figure. Le livre sur une table est la figure et la table est le fond.

Donc la forme des objets détermine ce qui sera perçu comme figure et ce qui sera perçu comme fond. En *marketing*, c'est ce qui va déterminer ce que le consommateur va voir et percevoir l'information, puisqu'elle est conditionnée par le support / la façon de présenter.

La perception est un processus où l'individu traduit la réalité, il doit y avoir une certaine cohérence.

Comme la totalité des choses dans l'environnement*sont immenses*, on est obligé de sélectionner l'information. On va privilégiercertain stimulus. Notre procédé perceptuel est dit **sélectif**. C'est face aux différentes situations qu'on est confrontées qu'on développe une façon d'agir.

Dans cette sélectivité, on va rentrer **les caractéristiques de l'objet perçu** c'est-à-dire les principales caractéristiques d'un objet qui sont la taille, l'intensité le contraste, le mouvement
Exemple :Expérience de Bruner et Goodman: Avec des pièces lumineuses _ les enfants ne voyaient pas la taille de la pièce mais sa valeur : la sélectivité de l'information fait que cela déforme l'information réelle donnée en fonction de sa valeur.

Il y aurala**sélectivité de l'information**, et une **déformation de la réalité**. Il y a unprincipe de contraste : des objets différents situé sur un fond semblable, ces informations vont ressortir. C'est **l'effet contraste**.

Autre chose qui va jouer sur la sélectivité de l'information, c'est les caractéristiques qu'il perçoit en fonction de nos sentiments, nos besoins, nos émotions …nous n'allons**pas sélectionner les mêmes stimuli**.
Exemple :

- Un individu de bonne humeur ne va pas traiter un dossier de la même façon que s'il serait de mauvaise humeur.
- Une personne privée de nourriture pendant quelques jours voit un dessin ambigu, il va penser que c'est de la nourriture alors que des personnes nourries ne vont pas voir cela.

Comme les informations de notre environnement sont immenses, on doit **sélectionner des informations**sur lesquelles on veut se concentrer. C'est grâce à la récurrence des situations qu'on s'adapte, il faut que les *biais cognitifs* n'empêchent pas un traitement de l'information juste.

Un objet à des propriétés tels que la taille, l'intensité, … Plus un objet est grand plus on le verra. Plus cela a de la valeur aux yeux plus on le sélectionnera.

3) Perception des personnes

La perception des personnes c'est porter des jugements sur autrui via l'élaboration d'impressions

- **Premièrement** : Sur la perception d'autrui, on perçoit l'autre comme un individu responsable de son comportement.
- **Deuxièmement** : On perçoit l'autre comme semblable à nous même, c'est-à-dire si je perçois quelqu'un qui sourit je me dis qu'il est heureux car nous quand on sourit on est heureux. Les différences culturelles peuvent jouer, cependant, sur l'interprétation.
- **Troisièmement** : On est conscient que les autres ajustent leur comportement en fonction des autre.

Intelligent Habile Travailleur Chaleureux ou Froid Déterminé Pratique Prudent Décrivez les impressions que vous avez de cette personne et déduisez-en d'autres traits de personnalité

Chaleureux / froid : Un trait prédominant dans notre perception : pouvoir fort qui fait changer la perception de la personne. L'idée c'est lorsque certains aspects manquent sur certaines personnes, nous **complétons l'information manquante**. On forme nos impressions à partir de simples indices qui sont supposés être les caractéristiques de la personne.

Expérience de Asch met en évidence l'attribution des traits aux personnes qu'on vient de rencontrer. On est soumis à un flux extrême d'informations qui nous oblige à faire ce travail là. Notre cerveau fait ce travail à partir de certains éléments et crée cette impression générale pour être submergé par l'information. La perception est peu couteuse pour nous.

L'homme est soumis à un flux continuel d'informations en créant une impression générale pour ne pas être submergé par les infos. Ceci à une logique économique car la perception est peu couteuse pour l'homme.
C'est ce que l'on appelle la **théorie de l'attribution** : quand on observe quelque chose, on essaye de trouver une justification à son comportement, la perception et le jugement qu'on va avoir sur cette personne. Cela va être influencé par les hypothèses qu'on émet sur l'Etat interne de cette personne. On essaye de savoir si le comportement d'une personne est expliqué par une cause **interne***(elle a donc la capacité de créer son comportement)* ou **externe***(lié à l'environnement).*

Il y a 3 facteurs qui déterminent si la cause est interne ou externe :

- **Caractère distinctif** : Est-ce que le comportement de la personne est inhabituel ? Si c'est un **comportement habituel**ça sera donc un*caractère distinctif faible*.Alors c'est une **cause interne**
  Exemple : Une personne qui arrive toujours en retard. Est-ce qu'elle arrive toujours en retard ? Si c'est toujours le cas alors c'est un problème interne.
- Le comportement présente **un aspect consensuel**. Si toutes personnes prennent le même chemin que la personne en retard alors c'est une **cause externe**
- **Cohérence** : Il y a peu de variabilité dans ses actes et il agit de la même manière. Si les performances d'un individu ne varient pas beaucoup ente plusieurs taches. La personne qui a toujours de bonnes résultats :Quelque soit la tache il réussit c'est donc une cause interne.

Quand on observe quelqu'un, on attribue cette personne à une cause interne ou une case externe.

cours du 26.09.13

RAPPEL DU COURS PASSE :

Quand on n'est pas responsable de l'acte qu'on fait.

Exemple : Un soldat qui va tuer quelqu'un pendant une bataille :

- Une justification « fallait que je défendre le pays » reconnait la responsabilité dans l'acte.
- Une excuse : les ordres étaient de le tuer, il était violent avec moi je devais le tuer

C'est une question d'attribution. Les causes sont-elle interne ou externe ? Interne ou externe en fonction de ses trois caractéristiques*(caractère distinctif, aspect consensuel et cohérence)*. Ensuite il faut savoir si elle est élevée ou faible.

On est TOUJOURS dans un système d'attribution quand on juge quelqu'un.

Exemple : Quand un étudiant a une très bonne note dans un examen. Est-ce que ça veut dire qu'il a beaucoup travaillé ou que c'était un examen facile ?

C'est tout ce qui va faire qu'on va dire que c'estgrâce à lui ou grâce à un contexte.

Les erreurs d'attribution :

- **Erreur fondamentale d'attribution** : Tendance à sous-estimer l'influence des facteurs externes et à surestimer celle des facteurs internes ou personnels lorsqu'on juge le comportement.
  - ✓ On a un processus cognitif qui nous fait mal percevoir les choses. On a des erreurs d'attribution cela veut dire qu'on va d'abord incriminer la personne. Il va attribuer la performance de ses équipes sur le réparti. C'est le fait de sous-estimer les valeurs externes et de surestimer les facteurs internes.

  Exemple : Partiel _J'ai beaucoup travaillé et j'ai fait beaucoup d'efforts c'est pour cela que j'ai une bonne note. J'ai une mauvaise note soit parce que j'ai mal travaillé soit parce que le partiel étaient trop compliqué.

A l'inverse il y a l'effet de complaisance, on se voit un peu plus beau que ce qu'on est.

- **Effet de complaisance** : Tendance d'un individu à attribuer ses succès à des facteurs internes et à justifier ses échecs par des facteurs externes.

  Exemple : Boursecarburé de tous les cotés. La performance est magnifique, on va dire que c'est grâce aux raiders. Quand les cours s'effondrent, les banques ont aussi du mal :laperformancesera expliquée par la morosité du marché.

Ensuite on a tous ce qui s'appelle**lesraccourcis de jugement ou heuristiques**.
Quand on fait un jugement sur quelqu'un, on fait un minimum de raccourcis. C'est un travail extrême lourd. C'est extrême lourd de tous juger avec les acteurs ce qui fait qu'onva*utiliser les raccourcis de jugement*quinouspermettra**d'économiser du temps**. Ils sont **pratiques et utiles** mais **pas tout le temps infaillible.**

Perception sélective : Les individus interprètent ce qu'ils voient de façon sélective, en fonction de leurs centres d'intérêt, de leur éducation, de leur expérience et de leurs attitudes

- ✓ Comment on sélectionne ? En fonction de ses centres d'intérêt, de ses attitudes ou de sesexpériences. C'est ce qu'on appelle la perception sélective.

Exemple :J'ai acheté des lunettes. Apres les avoir acheté, je regarde ce que les autres ont. Je me dis « aah j'aurai pu prendre celle la ».

Etude de cas dans une aciérie :

On va réunir des managers dans une salle travaillant sur une étude de cas. Une aciérie est un business assez compliqué. On présente le problème de l'aciérie aux cadres commerciaux, aux managers, aux DRH, aux comptables … Chacun est invité à écrire le problème le plus important

en lisant le cas. Enfonction de la spécialité de la personne, ils mettront en avant les problèmes de leur spécialité. Par exemple, pour les comptables il y a un problème de finance, pour les commerciaux un problème de vente.
Dans une situation ambiguë, il y aura une perception sélective obligatoire. Pas de choixpris par hasard mais il y aura un choix en fonction de la personne qui va juger.

Dans les comportements de groupes, il faut savoir comment on réussità faire fonctionner le groupe.

Effet de halo : Lorsqu'une impression générale sur quelqu'un se dégage à partir d'une seule de ses caractéristiques.
Exemple : Expérienced'Asch. Une caractéristique peut changer beaucoup de choses : c'estl'élément que vous mettez en valeur. Un professeur, qui va avoir une certaine caractéristique telle que l'enthousiasme, peutimporte que la personne soit compétente ou pasce sont ces caractéristiques qu'on a d'elle qui va jouer. Cet effet halo **peut nuire à certaines personnes**.

Effet de contraste : Lorsque l'évaluation des caractéristiques d'une personne est établie en comparaison avec d'autres individus, jugés supérieurs ou inférieurs sur les mêmes caractéristiques.
Exemple :

- Dans un numéro de cirque, vaut mieux ne pas passer après un numéro avec des animaux, car les personnes préfèrent regarder des animaux.
- Même si les enseignants ont une grille de notations ; quand vous passez un oral et que les autres personnes sont moins brillantes que vous, alors votre oral sera favorisé.
- « Accenture », un grand cabinet de consulting partenaire de l'université, cherche à recruter des étudiants de chez nous. Ils ont pour but d'atteindre 15% de faculté. Quelqu'un qui va venir de l'université va devoir jouer de manière contraste et ne pas se dénoter par rapport aux autres.

Biais de projection : Attribuer à autrui nos propres caractéristiques.
Il est facile de juger quelqu'un dans le principe qu'il nous ressemble. Dans une équipe, vous allez imaginer que toute votre équipe aime prendre des responsabilités. L'idée est de recruter quelqu'un qui me ressemble : Il aime faire ci ou ça, ça tombe bien car moi aussi. Donc c'est bien.

Stéréotypage : Juger quelqu'un d'après le groupe auquel il appartient
Ils ne sont pas toujours néfastes. Il aide à catégoriser et à agir.
Exemple :

- Les femmes refusent les promotions qui sont loin de leurs domiciles, l'employeur est sûr que vous ne serez pas mobiles.
- Les hommes ne s'occupent pas de votre enfant, aujourd'hui c'est totalement has-been.

Le problème dépend de sa large diffusion et indépendamment de sa véracité. Quand on évalue une situation, il ne faut pas s'appuyer sur des stéréotypes.

Applications organisationnelles

- **Entretien d'embauche** : Les facteurs de perception influencent notablement le jugement des recruteurs.
- **Attentes de performance** : Prophétie auto réalisatrice *(effet Pygmalion)* : les performances des employés, bonnes ou mauvaises, sont issues des idées préconçues qu'on leurs managers de leurs capacités.
- **Profilage ethnique** : Forme de stéréotypage dans laquelle un groupe d'individus est suspectée ou soumis à investigation, principalement du fait de ses origines ethniques.
- **Evaluation des performances** : Les appréciations sont souvent des perceptions subjectives *(jugements)* issues des caractéristiques et comportements de l'employé.

Ce chapitre sur la perception sociale c'est pour vous montrez comment on perçoit les choses et les individus. Il y a un impact sur votre comportement organisationnel et individuel.
Exemple : Compte rendu d'un livre DianeDucret : le fait de se séparer dans un couple. Son analyse est extrême fine ; elle a interviewé beaucoup de personnes. Quand vous êtes en couple, vous vous occupez de cette personne *(vous connaissez ces gouts …)* et ensuite vous rentrez dans une routine. Des signes qui vont vous montrer que ça ne va pas bien : plus les mêmes gouts, elle achangé.La personne qui ne s'en rend pas compte va penser que rien n'a changé.

Exposé : IT'S ALL ABOUT DAY ONE
Parle de la nomination d'un manager avec l'exemple de Vandergraaf . La nomination est un moment important pour un manager. Il doit montrer une image forte. Il y a deux situations pour le manager et son équipe :

- **Identité connue** : confiance
- **Identité inconnue** : Pas confiance,Choix mauvais pas à l'hauteurde son poste

Exemple avec unentraineur de foot. Les footballeurs et les fans auront beaucoup d'attentes vis-à-vis de lui. Son but est de les mettre en confiance.

4 Questions : Quel message faire passer ? Pourquoi cette personne ? Quel membre de l'entreprise doit-on informer ? Que dire et quand ?

- Le **nouveau manager interne**: Les individus ont plus confiance lorsque c'est quelqu'un qui vient directement de l'entreprise mais cela peut marcher contre lui car les autres connaissent ces points forts et faibles.
- Le **nouveau manager extérieur** : Moins de confiance et aucune information sur luiL'arrivée d'un nouveau manager ; le salarié aura beaucoup d'attentes auprès du manager. Ceux qui l'ont employé connaissent ces compétences.

Le rôle de son équipe va essayer de le rassurer en mettant en avant les qualités.

- **Monde utopique** : Attente des salariés formatés, succession robuste, redirection pour le pseudo-concurrent
- **Une idée d'un monde idéal** : Employés au courant du raisonnement, anticipation de la manière de travailler, concurrents rassurés sur leurs forces, moins d'anxiété

Prendre du recul : « Moi j'en sais rien mais les autres gens le savent peut-être ». Faire une synthèse de ce que les gens ont dit.

CHAPITRE II _ UN DEUXIEME PREALABLE : VALEURS, ATTITUDES ET CHANGEMENT D'ATTITUDES

(Cf. slide 2)

La question : En quoi chacun des thèmes va modifier, apporter des choses et influencer les comportements des individus ? Dans quelles mesures ont-elles un impact sur le comportement ? …

Un autre élément qui va modifier la personnalité et les comportements des individus dans l'organisation : **les valeurs**

Remarque : Les valeurs et les attitudes c'est ce que les gens conçoivent. Les publicités essayent de les comprendre. Une fois que les choses sont comprises et mises en place pour modifier les attitudes,il faut transformer l'attitude en comportement d'achats … Il va falloir comprendre comment elles se forment, notamment à travers les valeurs.

Les valeurs

- Convictions fondamentales d'un individu concernant un mode de conduite ou une façon de vivre qui serait personnellement ou socialement préférable à d'autres *(c'est-à-dire ce qu'il considère comme bien, juste ou souhaitable)*
- Principes généraux qui orientent les actions et les jugements d'un individu.

C'est vraiment ce qui est intimement lié aux valeurs du bien *(ce qu'il doit être fait)* et dumal*(ce qu'il ne doit pas être fait).* C'est ça nos valeurs. **Les valeurs que nous avons influent sur nos attitudes et comportements.**
Exemple : Si on est très attaché à la valeur de l'égalité mais quedans l'entreprise on observe que les comportements envers les cadres et ouvriers sont différents alors notre valeur d'égalité sera mise à mal. Alors on aura potentiellement un comportement négatif à cause de ça. On considéra mal la société et notre performance peut devenir négative. A la fin de ça, comme les valeurs que l'entreprise porte est en contradiction, ca va nous poser un problème et donc nous faire partir…

L'origine des valeurs

Ensemble d'influences - de la part de parents, d'amis, de professeurs ou de groupes de référence - qui, à des degrés variables, contribuent à forger les valeurs d'une personne.

Les apprentissages et les expériences sont différents entre les individus. Ce qui fait queles individus ont des valeurs différentes.
Exemple : Dans certaines cultures, en Asie les valeurs sont beaucoup plus féminines, alors qu'en Amérique et en Europe ce sont des valeurs qu'on attribue à la masculinité.

Les catégories de valeurs

(cf. Slide 5)

Rokeach _ Il dit y a deux grandes catégories de valeurs qui contiennent chacune 18 valeurs :

- **Valeurs finales** : valeurs relatives aux choix de l'individu quant aux buts qu'il se fixe dans la vie.
- **Valeurs instrumentales** : valeurs relatives aux moyens que met en œuvre l'individu pour atteindre ses buts *(ses valeurs finales)*

On se positionne chacun avec des valeurs finales et instrumentales qui **nous sont propres**. On remarque que les valeurs sont divergentes entre les groupes sociaux.

Il y a des différencesentrelegroupe de cadres, les syndicalistes et l'ONG.
Exemple :

- ***Pour les valeurs finales*** _ L'égalité va être en tête pour les militants, ça arrive en 12e position pour les cadres et 13e pour les syndicalistes.
- ***Pour les valeurs instrumentales*** _La prévenance arrive en 2eme pour l'une des catégories et arrive 14e pour les deux autres catégories.

Les valeurs ne sont pas les mêmes selon les groupes auxquels on s'inscrit.

Ca ne s'applique pas essentiellement au mode du travail.

Moglino et ses collègues : grille de valeurs reliées au monde du travail :

- L'**accomplissement** : référence pyramide de Maslow
- **L'entraide et le souci des autres** : De préoccuper des autres et les venir en aide. Faire un ajustement mutuel
- L'**honnêteté**
- L'**équité** : agir en toute justice

Les tendances de l'évolution des valeurs.

Selon les valeurs, on n'aura pas des organisations semblables.
Congruence des valeurs, c'est-à-dire les gens qui vont avoir de la satisfaction à travailler avec les mêmes personnes car elles ont les mêmes valeurs que nous. Il faut une congruence des valeurs pour avoir une performance de la compagnie maximale.

- On observe des tendances à l'évolution des valeurs.

- Dans l'actualité *(journaux, presses …)* : Les mentalités sont assez/très proches des valeurs. Les croyances ce sont nos valeurs mais tout ça peut évoluer.
- Ce ne sont pas vraiment nos valeurs qui ont changé, c'est enfaite l'environnement qui fait que nos valeurs vont changer.
- La génération Y n'a pas les mêmes valeurs que nos parents. On n'est pas sur le même mode, on va privilégiée l'indépendance, la tolérance, l'autonomie…, ces valeurs vont être portées par cette génération.

Les attitudes

- Prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation ou à une personne donnée
- Etat mental prédisposant à agir d'une certaine manière

Contrairement aux valeurs qui ont une portée grande et stable, les attitudes sont dirigées vers les personnes et les situations. C'est un **Etat mental, constructionhypothétique**, c'est-à-dire qu'on ne peut pas déduire l'existence des attitudes qu'en observant les manifestations. Elles apparaissent quand les gens disent quelque chose ou ont un certain comportement. C'est par l'observation ou par ce qui est dit qu'on peut comprendre l'attitude. Et encore une attitude peut ne pas entrainer un certain comportement.

Quand on connait l'attitude d'un individu face à un objet ou une personne, on peut prédire qu'il va se comporter de telle façon face à l'objet ou la personne, mais par l'extension multiple de son environnement on ne peut pas êtresur.

Les trois composantes d'une attitude :

- **Composantes cognitive d'une attitude** : ensemble des croyances, des opinions, des connaissances et des informations que possède un individu, et qui engendre l'attitude ; antécédents de l'attitude
- **Composante affective d'une attitude** : sentiment particulier qu'éprouve un individu à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose ; attitude elle-même
- **Composante comportementale d'une attitude** : intention de comportement ou prédisposition à agir d'une façon donnée résultant d'une attitude.

SLIDE 7 : Croyances et valeurs – composante cognitive de l'attitude –
SLIDE 8 : Comment fonctionnent les attitudes ?

Il y a un lien entre les valeurs/croyance et attitude/comportement. Les attitudes sont branchées sur le système de valeur et de croyance des individus. Une fois déterminé, ça va commander les comportements verbaux et non verbaux à moins qu'il y ait des forces de la situation.

Les attitudes doivent s'adapter avec les forces de la situation. Ca entraine un comportement différent que s'il n'y aurait pas ces forces.

Vos comportements verbaux peuvent devenir contraire àvos valeurs et croyances pour s'adapter à cette nouvelle situation ; c'est l'idée ***« qu'on ne peut pas faire ce que l'on croit, on finit par croire ce que l'on fait ».***

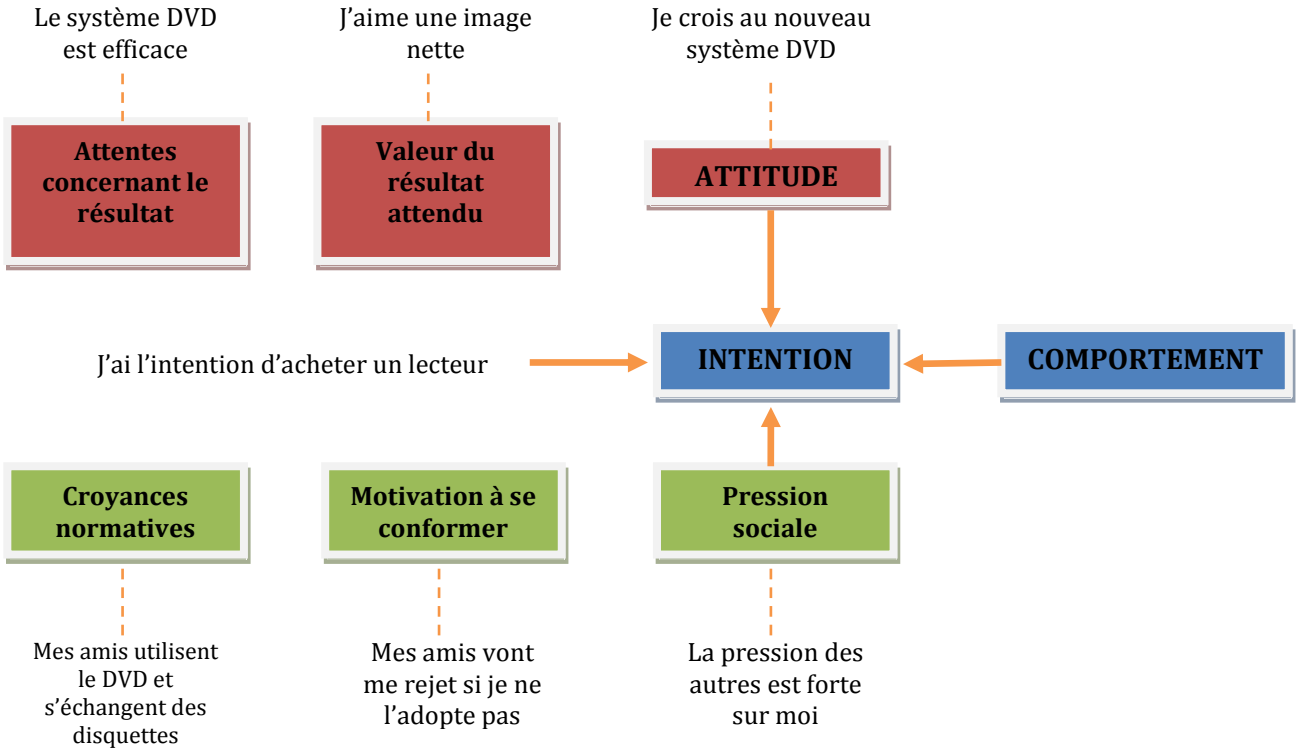
Au bout d'un moment, ce sont vos comportements qui vont influencer sur les valeurs et croyances. J'observe des comportements et je vais pouvoir inférer le comportement à une attitude. Inférer c'est tirer d'un fait donnée la conséquence qui va en découler.

cours du 03.10.13

*Comment fonctionnent les attitudes ?*Les attitudes fonctionnent par rapport à des comportements observables et par les attitudes venant des valeurs de la croyance.

Attitudes : Modèle de FISHBEIN

Ce schéma nous montre que les agents agissent le plus souvent conformément à leurs intentions qui est issue de l'attitude et de la pression sociale, les attitudes commandent sur ce que les gens vont faire.



Est-ce que j'ai l'intention d'acheter un lecteur DVD ?

- *Attitude vis-à-vis du DVD ?* Un nouveau système DVD est efficace et l'image est nette. Ensuite on va avoir une certaine attitude envers cet achat.
- De l'autre cote, il y a une **pression de l'achat**. Tous les gens autour de vous ont des DVD et se l'échangent, ce sont des **croyances normatives**. Est-ce que vous avez la motivation de changer ? Est-ce que la pression des autres est forte sur moi ? Parce que si je ne l'adopte pas mes amis me rejetteront.
- Si on observe le comportement on pourra dire s'il y a prédisposition ou pas.

C'est un **modèle assez traditionnel**.

L'attitude s'observe et puis s'infère à partir des comportementsetdes attitudes. C'est un détour car on ne peut pas le mesurer immédiatement.

Cas marketing : Lien entre attitudes et comportements

Objectif du marketing :

- *Comment le consommateur va se comporter ?*
- *Qu'est-ce qui va faire pour acheter ?*
- *C'est tout l'art du marketing.*

L'attitude débouche sur le comportement qui se peut … ou non. Il y a une liberté d'actions.

Exemple : Voiture EDSEL de Ford.

- C'est un cas typique en marketing. C'est un cas marketing qui n'a pas marché. Au départ, cela a été conçu avec un schéma marketing qui est censé entrainer **un comportement d'achat**. Et là en particulier, ils ont essayé de faire **des études sur le consommateur**, ils ont essayé d'avoir des informations sur les voitures. Ils mettent la voiture en production,

mais c'est un échec total. Ils ont voulu se faire un **« teasing »** avant l'heure, ils se sont dit 'Tiens qu'est-ce qu'on va donner comme nom ?' Edselqui est en réalité le prénom du père de Ford.

- C'était une voiture de Ford mais dans aucun endroit il était indiqué. Alors que Ford avait une très bonne notoriété surtout à la suite du succès de la Ford T. Ils ont sorti une voiture qui n'était pas rattaché au marché. Les acheteurs ont remarqué quelques problèmes techniques à la marque.
- Grace à ses échecs là, ils ont réussi à comprendre ce qu'il pouvait fonctionner : création de la Ford Mustang. Ils ont appris de leurs erreurs.

Le marketing essaie de comprendre les attitudes des personnes envers un produit et n'arrive pas essentiellement à le faire.

La question du changement d'attitudes ?

Il faut réussir à changer les attitudes s'ils sont mauvais pour soi ou pour l'organisation. Les attitudes sont **issues de l'expérience des individus** et contribuent **à stabiliser le système de chacun**. Pourtant, l'individu peut être soumis à un certain nombre de forces qui peuvent lui faire changer d'avis. Le changement s'effectue lorsqu'il va **changer d'environnements extérieurs** dans le but de s'y adapter.

⇨ Et donc cette logique-là est issue de la **théorie des systèmes**. C'est une théorie qui permet de comprendre les changements.

Les trois composantes ***(cognitive/affective/comportemental)***sont en altération et fonctionnent de manière systémique. Il va avoir renforcement des conflits entre les composantes de l'attitude, pouratteindre l'homéostasie pour que l'état ne bouge plus.

Homéostasie c'est l'harmonie/l'équilibre, c'est le fait qu'on ne va plus bouger.

Exemple : Changement d'attitude vis-à-vis de notre chef, je ne pouvais plus être en opposition permanant. Le changement d'attitude sur ce point-là veut dire que vous allez changer d'attitudes sur autres choses *(comportements avec la famille, les autres collègues …)*.

Tout va bouger en même temps pour atteindre un certain équilibre derrière. Un certain nombre d'actions qui vont déstabiliser le système. C'est pourquoi on devra atteindre un autre équilibre sinon le système sera déséquilibré.

Il y a de nombreuses théories qui concernent le changement d'attitudes :

- **Behavoristes***qui signifie comportement en anglais*

Pour eux, les lois de changements des attitudes sont les mêmes que celle en vigueur en apprentissage.

- Stimulus-réponse est une acquisition d'une nouvelle attitude.
- Une communication persuasive peut **provoquer un processus d'apprentissage** et se traduire par une **nouvelle attitude**.
- Pour qu'il y ait changement d'attitudes, une fois qu'il y a un stimulus, la nouvelle attitude doit être rentable en termes économiques.

Ce changement d'attitudes dépend de trois choses :

- **Attention**
- **Compréhension** : *Il faut que le sujet interprète le stimulus de la même façon que celui qui envoie le stimulus.*
- **Acceptation du message** : *Si on souffre d'isolements peut-être que votre attitude c'est d'être fermé face aux autres. Donc vous vous dites que vous devez changer votre attitude en souriant ou en saluant les autres, et là je remarque qu'il y a de meilleures réponses.*

- **La théorie du champ de forcesde KURT LEWIN** ***Grand truc de base, le truc classique.***

Au début de la deuxième guerre mondiale, les américains sont en pénuries de viande.
Etude réel : On charge d'amener les ménagères américaines à cuisiner des abats. L'objectif est de les inciter à changer leurs habitudes alimentaires et leurs attitudes, pour éviter le rationnement sur les meilleurs morceaux.

Pour Kurt Lewin,

- Les situations sociales ne sont **pas statiques mais dynamiques**.
- Un changement est **possible et maintenu** que parce que les forces en présence le permettent. Les forces s'exercent sur les situations pour qu'elles soient équilibrés et stables. En bougeant l'une des forces les autres vont varier. Le but c'est**de varier l'équilibre** comme 'je le souhaite'. Il suffit qu'une des forces soit augmenter ou diminuer pour qu'il y a un changement de manière significative

Une **force** est un élément matériel ou immatériel qui peut agit sur une situation particulière que ce soit un moteur ou un frein.

Dans l'expérience de Kurt Lewin,
Les attitudes des ménagères américaines face aux abats.

- Il va se dire quels sont les **freins et les moteurs** de la consommation d'abats ?*(Changement de menus, variété …)*Qu'est-ce qui faut faire ?
- **Mais il y a des forces antagonistes** qui freinent l'achat *(Comment les préparer ? Vont être dégouté, que vont dire les voisins ?)*

Il faut déséquilibrer les forces en présencec'est-à-dire favoriser les moteurs et enlever les freins. Tout ça pour trouver un bon équilibre.

Reliéà***son groupe de référence***, il va comparer deux situations grandeurs nature. Il va mesurer l'efficacité de *deux moyens d'intervention* dans les clubs féminins :

- Une conférence avec la diététicienne *(bienfaits des abats, santé, minéraux, gustatifs …)* et un cuisinier *(démonstration …)*
- Faire intervenir les ménagères qui sont invitées à poser des questions et échanger entre elles sous la conduite d'animateur

Il observe que dans le deuxième cas, les effets de l'augmentation de la consommation est dix fois supérieurs à l'autre cas *(Il est de 30% contre 3%)*
Pourquoi ?

- Le fait de discuter ensemble va**créer de nouvelles normes** qui vont êtrepartagé. Le meilleur dispositif c'est de changer les attitudes du groupe qui va avoir une répartition sur l'individu.
- En groupe, on peut discuter et voir le **meilleur point de vue** *(On est plus intelligent à plusieurs que tout seul)*.

Le changement d'attitudes vient du changement du groupe qui se retranscrit dans l'individu.

- **Théories de la dissonance cognitive de Festinger**

Il s'intéresse aux éléments qui a un lien entre eux, les liens qui peuvent être**dissonant ou consonant**. Pour lui, l'ensemble des éléments extérieurs doivent être consonant. Est-ce qu'ils sont concordant ou pas ? S'il on juge qu'il y a un lien entre les deux, ils peuvent être pertinents

- Deux éléments sont **consonants** quand l'un découle de l'autre sans entamer la compatibilité interne d'un individu.
  Exemple : Savoir que l'on fume et savoir que c'est agréable ce sont deux éléments consonants.

- Evidement il y a **dissonance** pour deux éléments jugés pertinents ensemble : l'un implique la négation de l'autre. Les deux sont contradictoires.
  Exemple : Savoir que l'on fume et savoir que c'est dangereux. Un sentiment de malaise pour quelqu'un qui craint d'avoir un cancer.

Le but c'est de réussir à annuler *cette dissonance-là*. L'hypothèseest que l'existence d'une dissonance va entrainer une gêne chez l'individu, et il va essayer de réduire cette dissonance pour rétablir une consonance.

Il va falloir **supprimer la dissonance**, le sujet peut supprimer l'élément, réduire l'incidence, augmenter le nombre d'éléments consonants, diminuer le nombre ou l'importance des éléments dissonants ou combiner les 2. On peut tout à fait rétablir la consonance de plusieurs manières. Le but est de rétablir la consonance.

La question est de savoir comment rétablir la consonance.

- La consonance cognitive se fait après l'achat ; renoncer à certaines alternatives pour faire ce choix là.
- La publicité est un moyen de réduire la dissonance. Cela doit vous permettrede**justifier le choix à votre gout**.
- L'idée c'est de **rationnaliser expost les choix**et se prouver que vous avez fait sont les bons. La théorie est de réduire notre dissonanceen minimisant les aspects positifs de l'alternative rejeté ; en maximisant les aspects négatifs de l'alternative choisie.

Exemple :

- **Centrale nucléaire** : Les personnes qui habitent à coté d'une centrale nucléaire, sont extrement positives vis-à-vis de la centrale nucléaire. Ils vont à chaque fois ajouter des choses positives sur les bienfaits des centrales nucléaires.
- Une **répression faite contre les étudiants** : on demande aux étudiants de rédiger un essai sur la répression. On va leur donner une rémunération ou non *(c'est fait selon une échelle)*. On se rend compte ceux qui reçoivent le moins d'argent ont une dissonance importante et vont chercher loin pour expliquer alors que les autres s'appliquent moins, ils mettent moins d'ardeur à réduire leur dissonance.

Tout système tend vers l'homéostasie le changement constitue une menace à l'équilibre. Et donc, les résistances au changement sont finalement un **signe de bonne santé du système** car ça signifie qu'elle est stable. Si l'agent du changement sait identifier les forces en jeu et sait l'utiliser avec habilité alors elles vont être un atout car renseigne sur la perméabilité du système, ce qui va permettre d'arriver à l'effet escompté. Un bon agent de changement est **d'essayer de trouver les bonnes clés et résister**. Mais un changement ne veut **pas dire progrès**.*Commentla personne va accepter ce changement ?*

EXPOSE : Etude de l'influence dans les organisations
Introduction : Robert B Cialdini
Problématiques : Principes d'influences etc ..

I) Principe d'influence productif s dans l'organisation
  A) L'appréciation, réciprocité et la cohésion sociale
  B) Les principes d'engagements et de cohérence, et d'autorité
  C) Principe de rareté
Transition : 6 principes d'influence qui ont pas le mêmepoids selon la culture, le pays etc ..

II) Les dérives contre-productives de l'influence
  A) Les limites
    - Recevabilité + stress = perte de productivité
    -Minorités *(difficile à influencer le groupe)* et différences.
    -Réactions individuelles
  B) Les abus
Plus facile à influencer des personnes en manque de repères ou cherchant à être valorisées.Influencer à des fins personnelles est plus facile pour les hautes sphères de l'organisationDérives du pouvoir du nous.

cours du 10.10.13

CHAPITRE III _ LA PERSONNALITE

La personnalité va être plus adaptée à d'autres dans un certain type d'emploi.

- **Allport (1937)**, l'un des premiers à avoir définit la personnalité, « ***l'organisation dynamique résiliant au plus profond de l'individu des systèmes psychologiques qui détermine la façon unique d'un individu de s'adapter à son environnement*** ».

- **Robins et Judge (2011)** : « ***Ensemble des façons dont un individu réagit et interagit avec autrui (décrit par les traits de personnalités)*** »

La question est de savoir comment vous allez interagir et agir avec les autres ? C'est ça qui va déterminer votre personnalité. Tout ça a été décrit par des traits de personnalités que les gens ont.

Un **trait de personnalité** est une caractéristique durable décrivant le comportement d'un individu. Il faut savoir qu'il y a un certain nombre de facteurs déterminants de la personnalité.

1. HEREDITE

Génétiquement, cet individu aura telle personnalité. Sexe, tempérament, capacité de reflexe, … Tout ça provient des apports parentaux.

Il y a trois axes de recherches qui nous permettent de dire que c'est l'hérédité qui jouent :

- **L'étude des jeunes enfants :** Traits de la peur, traits de la colère … Sont des traits venant de notre code génétique. En fonction de nos deux parents on aura une certaine personnalité. Les questions de recherche montrent que c'est héréditaire.

- **L'étude des jumeaux** : Prenons l'exemple de jumeaux qui sont donc identiques & qui sont séparés à la naissance. Une étude montre que des jumeaux qui ont été séparés à la naissance ont beaucoup de traits communs. Ils ont remarqués que 50% proviennent dans les différences de personnalité et 30% des choix de loisirs.
  Néanmoins on peut dire qu'ils ont vécu le même choc d'être séparés mais on remarque qu'ils ont des caractéristiques semblables. Donc ce n'est pas l'environnement familial, qui leur a donné le même trait***mais la génétique***. L'environnement familial a peu d'impact sur la personnalité. Les chercheurs montrent que c'est l'hérédité qui joue. L'hérédité joue sur la personnalité donc ça ce n'est pas façonnable.

- **La satisfaction au travail** manifestait par les individus. On observe que c'esttrès stable au fil des années quelques soit la situation quelques soit l'environnement.

2. ENVIRONNEMENT

C'est la culture dans laquelle on baigne, l'éducation qu'on reçoit et les groupes sociaux auxquels on appartient. Tout cela va façonner notre personnalité d'adulte.

Avant on pensait que la personnalité dépendait que de l'environnement et de l'hérédité. Mais on a remarqué que la situation joue aussi.

3. SITUATION

Bien que la personnalité soit stable dans le temps, elle change dans certaines situations :

- L'entretien d'embauche a un effet contraignant sur notre comportement.
- Le pique-nique avec les amis a un effet moins contraignant sur notre comportement.

Le changement de situation relève différents facteurs de notre personnalité.

Quand les caractéristiques apparaissent très souvent dans divers situations on parle de traits de personnalité. Un **trait de personnalité** est une caractéristique constante et stable du comportement d'un individu.

Un certain nombre d'études ont été faites pour identifier les traits les plus déterminants sur le comportement. Deux ressortent et sont devenues les outils privilégiés pour identifier et classifier les traits de personnalités :

- **L'indicateur typologique de Myers-Briggs ou MBTI** : Selon votre MBTI, vous allez avoir des caractéristiques selon 4 lettres qui correspondront à votre capacité de travail. Ce n'est pas prouvé scientifiquement.
- **Le modèle des Big Five**

I) LE MBTI

Très courant, pour juger votre type de personnalité. Le MBTI est un test élaboré dans les années 40 et fait à partir des travaux d'un psychanalyste. C'est un questionnaire d'une centaine de questions sur ce que ressentent et font les gens dans des situations variées : C'est un **test de personnalité** basé sur 4 caractéristiques fondamentales et qui classe les individus dans l'une des 16 personnalités types.

C'est définit par une caractéristique et son contraire. Les managers passent tous ce test et pour eux c'est extrêmementbien puisque leurs personnalités ressortent bien de ce test.

Quatre dimensions dominantes :

- **Extraversion (E) vs introversion (I).** Une personne qui est intravertit tire de l'interaction avec autrui. Une personne introvertie est plutôt calme et réservé. Il tire de l'énergie dans la réflexion.

- **Sensation (S) vs intuition (N)**. Les personnes de type « sensation » utilisent leurs 5 sens elles sont factuels et concrète. Dans la gamme sensation, il y a une préférence au niveaude la routine, de l'ordre, et il observe les détails. Au contraire, les gens type « intuition » font confiance à leur inspiration, leur créativité verbale, et préfèrent se consacrer à la tendance. Ils sont beaucoup moins rattachésaux détails.

- **Pensée (T) vs sentiment (F)** : *« Thinking and feeling »*.Les personnes de type « pensée » font appel à la raison logique pour résoudre les problèmes. Ils sont justes au sens équitable et peuvent apparaitre froid et distant. Au contraire, les personnes type « feeling » font confiance à leur émotions. Ils souhaitent que chaque individu soit traité comme quelqu'un d'unique. Ils peuvent sembler avoir un cœur tendre.

- **Jugement (J) vs perception (P)**: Les individus type « jugement » cherchent à contrôler l'incertitude et aime avoir un univers ordonné structuré. Ils n'aiment pas le stress de dernière minute. Au contraire, les personnes type « perception » préfèrent rester ouvertes, flexibles et spontanées. Elle considère que le stress de dernière minute est moteur.

Le résultat est la combinaison des quatre.

Votre résultat de test est :

- *« Je suis une personne INTJ »* : C'est une personne considérée comme visionnaire etoriginalequi mène ses propres idées avec un grand dynamisme.
- *Le type ESTJ* est un organisateur, quelqu'un de réaliste, analytique, logique et décidé.

- On montre aussi que *lesNT*sontdes penseurs intuitifs.
  Exemple : Steeve Jobs – que 5% de la pop qui sont NT.

Ce test est vraiment utilisé par les managers.

Pourquoi on ne peut pas le passer ? Parce que ce test est validé par des personnes certifiées par le MBTI. On ne peut pas tous le passer et c'est payant.

Ce test permet de se connaitre, d'orienter sa carrière, de connaitre sestraits, mais les tests n'ont montré **aucun lien avec les performances au travail**. En revanche, c'est un bon outil de développement professionnel, personnel ...
Exemple : Evaluation 360° feedback qui est souvent en complément du test MBTI.

Par contre, ce n'est pas lié à la performance au travail. Ça veut dire que ce n'est pas un outil de sélection de recrutement. Il y a eu un certain nombre de critiques sur cet outil : ***« ce n'est pas scientifique ».*** C'est un outil soumis à pleins d'études.
En psychométrie on observe la robustesse.

II) LE MODELE DES BIG FIVE

Le modèle des BigFive dit qu'il n'y en a pas 4 dimensions mais 5 dimensions.

- **Extraversion** « Individu sociable et assuré ».
- **Agréabilité** « Individu agréable, coopératif et confiant ».
- **Application** « Individu responsable, fiable, persévérant et organisé ».
- **Stabilité émotionnelle** « Individu soit calme, ayant confiance en lui, se sentant en sécurité ; soit nerveux, dépressif, ne se sentant pas en sécurité »
- **Ouverture à l'expérience** « Individu curieux, imaginatif et sensible »

Ce modèle des BigFive donne un schéma de personnalité assez abouti. Ce modèle-là montre le lien entre la performance du travail et ses dimensions de sa personnalité.

- Les personnes qui ont la personne **« application »** sont plutôt des policiers, des managers, des vendeurs et des employés.Pour les autres dimensions comme l'**extraversion** c'est vu comme indispensable pour les postes de dirigeants et de ventes Par contre, on remarque que la **stabilité émotionnelle** n'a pas de lien avec la performance.

- Les personnes **« extraverties »** sont plus heureuses au travail et en général dans la vie que les personnes introverties. Les personnes **« consciencieuses »** ont une espérance plus élevée. Par contre si elle est trop consciencieuse, elle sait moins bien s'adapter aux changements de contexte et est moins créatif dans le domaine artistique. Une personne **« ouverte à l'expérience »** est plus adaptée dans le domaine des arts et des sciences.

- Avec des environnements de plus en plus ouvert, il faut s'adapter. Pour les personnes qui ont des **ouvertures à l'expérience**, il faut le travailler, se mettre en danger, aller voir à l'extérieur, et come çà pouvoir faire face à l'environnement que vous allez vivre et si on n'est pas capable de le supporter alors faudra trouver des contextes plus stable avec moins d'incertitude.

On mesure la personnalité de manière différente. Tous ces éléments psychologiques se mesurent. On a **des tests auto-administrés***(MBTI est administré par les certificateurs)* : ce sont des tests de personnalité qu'on trouve sur internet... Il y a plusieurs types de tests. On a aussi des tests administrés par un tiers.

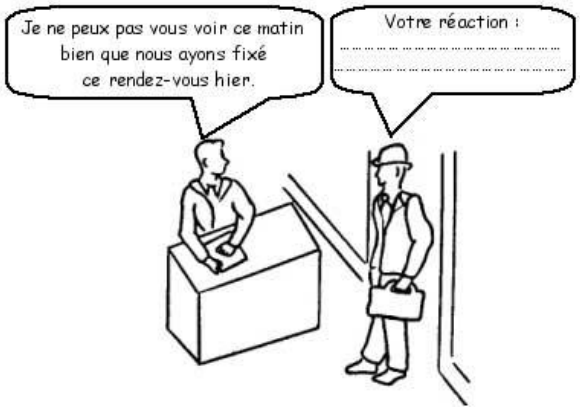
Les tests projectifs :

- **Test de Rorschach *(taches d'encre)***

	Possibles : - Des animaux qui volent - un homme ou une femme qui lèvent les bras A éviter : - un masque de diable - un corps mutilé		Possibles : - 2 ours qui dansent - 2 animaux qui se font face (ils jouent) - 2 hommes qui se disent bonjour - 2 petites filles qui jouent A éviter : - un homme ou une femme la bouche ouverte

- **Test d'aperception thématique (TAT)** : photos ou illustrations dont il faut inventer l'histoire. Contenu de l'histoire analysé selon 6 éléments : le héros, ses sentiments et ses interventions, le dénouement, le sujet, les relations entre personnages…

- **Test de Rozenweig** : Testd'agressivité et de frustration : une BD décrit une situation frustrante ou conflictuelle, vous devez remplir la bulle vide.



Les traits de personnalité et le CO *(l'approche psychanalytique de la personne)*

Freud est ***le père de la psychanalyse***. Il y a tout un courant sur les traits de personnalité. Freud révèle tout ce qui est question d'inconscient, c'est la pierre ambulante de sa théorie.

La conscience est la perception immédiate et certaine de l'environnement. Une perception à un moment peut disparaitre et devenir inconsciente.

Conscience et inconscience vont interagir sans cesse. Vos choix conscients influencent vos processus inconscients. L'inconscient envoie des messages à la conscience via des rêves, des actes manqués, deslapsusetdes émotions. Ce n'est pas une théorie: est-ce une théorie de réfutabilité ?C'est une théorie parce que c'est réfutable. Freud, par contre, n'est pas réfutable car on ne peut pas le mettre en action *(comme une théorie de l'eau à faire chauffer à 100 degré au mont Everest).*

Image de soi : deux déterminants. En effet, ça se décline selon deux caractéristiques :

- ***Estime de soi*** : Degré d'amour et de dignité qu'un individu à de lui-même. Une personne qui a une bonne image de soi est plus productive. Ca a un intérêt pour le recruteur.

- ***Lieu de contrôle*** : Degré selon lequel chacun pense contrôler son existence ou être contrôlé par des éléments extérieurs.
  - **Internalisé** *(internal locus of control)* : Individus qui croient contrôler leur destinée
  - **Externalisé***(external locus of control)* : Individus qui pensent subir les éléments extérieurs tels que la chance.

  Soit il est internalisé et externalisé. Ca rejoint l'idée de la théorie de l'attribution et des biais.

En fonction de l'image de soi et du lieu de contrôle,la productivité sera différente selon les personnes, ça varie aussi avec les pays ….

cours du 17.10.13

Petit parenthèses :
L'hérédité joue un rôle important dans la personnalité. Dans quelle mesure elle est rendue possible par le milieu ? Le patrimoine génétique va s'exprimer en fonction de son milieu.
Il existe des expériences de thérapie-primales qui ont pour but de faire ressortir des choses à des personnes qui ne vont pas bien. Exemple : Demander à des personnes ce qu'ils ressentaient dans le ventre de leur mère. Le but est de ré émergéles choses qui étaient masqués.

Savoir s'il était possible d'avoir une image trop positive de soi ? Cela peut pousser à des décisions mauvaises.

Le machiavélisme : Mesure dans laquelle un individu est pragmatique, maintient une certaine distance émotionnelle et pense que la fin peut justifier les moyens.

Conditions favorisant un degré élevé de machiavélisme :
- Contact direct avec autrui
- Nombre restreint de règles
- Implication émotionnelle qui distrait autrui

Plus pragmatique ou moins pragmatique ? Machiavélisme fait référence à Machiavel qui a écrit le Prince : « *Comment obtenir le pouvoir et le conserver. Par besoin ça peut être la ruse ou la manipulation*».

Pragmatique : Quand une technique que je vais utiliser fonctionne, je vais continuer à l'utiliser.
Les personnes qui ne connaissent pas de personnes machiavéliques ne sont pas dans une implication émotionnelle.Ils ne se laissent pas distraire. Vous arrivez à faire face à ce type de personnes. La personne machiavélique a pour but de vous manipuler.

Narcissisme : Tendance à être arrogant, à avoir une haute estime de sa personne, d'avoir besoin d'être admiré et à outrepasser ses fonctions. Il aime être au centre de l'attention, aime s'admirer et est extravagant.
Il y a une étude qui montre que les personnes narcissiques pensent être de meilleurs dirigeants que leurs collègues. Mais ils obtiennent de moins bons résultats lorsqu'on demande aux autres de les estimer. Les narcissiques sont moins efficace que les autres.
Exemple : Steve Jobs a la réputation d'être quelqu'un de narcissique. Il avait l'habitude d'humilier ses collaborateurs. Il était narcissique mais s'il ne l'avait pas été, il aurait eu de meilleuresidées.Iln'a pas su gérer son organisation pour que ça puisse continuer sans lui.

Autorégulation :

- Capacité d'un individu à ajuster son comportement en fonction de facteurs situationnel externes

« Je ne change pas, je suis moi-même, et allez tous vous faire foutre. » Si vous n'êtes pas capable de réguler votre comportement et donc de vous autoréguler, vous risquez de vivre un certain nombre d'échec. Il faut savoir ajuster son comportement en fonction de son environnement. Toujours répondre aux attentes de ses supérieurs de manière adéquate.

Exemple : Une personne a 6 supérieurs qui ont des attentes très différentes. Le manager qui pourtant avait 30 ans, est quelqu'un de très prometteur mais il a réussi à développer un sens des attentes des autres et d'autorégulation forte : **acuité sociale** *(=être capable de décrypter ce que les autres attendent de vous et se conformer à çà).* C'estunecapacité très importante.

- Plus l'autorégulation est élevé :
  - Plus l'individu est performant ;
  - Plus il a de chances d'apparaitre comme leader
  - Moins il s'implique dans l'organisation

Les personnes très autorégulées seront très différentes dans le privé et dans le public. Théorie des rôles parfois *contradictoire* ; ces personnes là sont capables de changer de masque en fonction des situations.
Ces personnes-là réussissent mieux mais ils vont moins s'impliquer dans l'organisation car ils s'en fichent mais ils montreront une implication « feinte ». Il aurait pu être beaucoup plus performant en s'impliquant mais son comportementlui suffit. Cependant, ne pas s'adapter ne signifie pas ne pas être performant.

La prise de risque

- Les managers qui prennent des risques prennent des décisions plus rapidement, utilisent moins d'informations pour prendre leurs décisions et se retrouvent plutôt dans les petites organisations *(entrepreneurs)*

Les personnes qu'on voit dans les petites entreprises ou les start-up ont des proportions aux risques fortes.
Exemple : Un élève de M2 a reçu trois offres *(Société générale, une boite dans la technologie qui est une start-up etuneboite qui gère les hippodromes).*Madame Ayache lui dit « Prenez la boîte qui vous fait rêver ». Il n'a pas choisit la boite qui lui faisait rêver maisil a choisit la Société Général parce qu'il a été influencé parsonmilieu familial. Selon eux, c'était bien d'aller dans une grosse entreprise, ils pensaient aux avantages, à l'argent… Au bout de 15 jours, il regrette. Son risque à prendre était***NUL*** : Il a préféré choisir la sécurité. Avant il était dans une petite et moyenne entreprise et là dans une grosse boîte et il REGRETTE !

On est conditionné par notre environnement familial et nos craintes. Parfois, il faut savoir prendre des risques. Il vaut mieux prendre des risques quand on est jeune. Les gars qui créent des start-up c'est des personnes jeunes comme nous.

Selon l'acceptation de la décision à prendre et le risque, la gestion du temps sera différente...

- **Propension au risque** : Il est important pour l'organisation de vérifier l'adéquation entre la propension au risque de l'individu et les besoins du poste à pourvoir.

Il y a des métiers où il faut accepter de prendre des risques et d'autres où il ne faut pas :
Exemple : To.4 Digit *(l'histoire des doigts)*

Personnalité de type A / type B :

- **Type A** : Individu en état d'urgence chronique, qui cherche, de façon agressive, à faire toujours plus en toujours moins de temps, et, si nécessaire, en s'opposant aux autres faits et aux opinions d'autrui.
  - Sont constamment en mouvement, se déplacent et mangent rapidement
  - Trouvent que les choses ne vont jamais assez vite.
  - S'évertuent à penser ou à faire deux choses en même temps
  - Ne profitent pas de leur temps libre.
  - Sont obsédés par les chiffres, évaluant leur succès en termes de quantité de choses acquises.

Ils ont toujours une bonne réaction en cas de stress modéré. Ce sont des personnes qui privilégient la quantité de travail à la qualité de travail.
Dans les postes de direction, ces personnes-là vont prendre des décisions sans demander, prendre la première idée,… Cela montre que ces personnes ne sont pas très créatives, des personnes qui se reposent sur le passé « on a toujours fait comme çà avant » et « ça a marché avant »

Les personnes de type A brillent d'avantages en entretien car on leur attribue des traits positifs : motivation, performance, rapidité...

- **Type B :**
  - N'ont jamais de sensation d'urgence
  - N'éprouvent pas le besoin de mettre en avant ou de justifier leurs réussites ou leurs actes
  - S'amusent pour le plaisir et pour la détente, sans vouloir montrer leur supériorité à tout prix.
  - Savent profiter de leur temps libre sans culpabiliser

Personnalité proactive

- Individu qui sait saisir les opportunités, prendre des initiatives, qui agit et persévère jusqu'à obtenir des changements significatifs.
- Génère des changements positifs dans son environnement, quels que soient les obstacles ou les contraintes

Ce sont des individus qui prennent des initiatives. Ils savent générer des éléments positifs dans l'environnement.
L'inconvénient :Ne pas aller dans le sens de leur organisation qui n'est pas encore prête à accepter. Je suis proactif, je propose des idées/choses mais l'inconvénient c'est qu'il faut êtrecertain que ça rentredans le cadre de l'entreprise.
Si on a besoin de personnes pour effectuer des tâches simples ; un proactif sera malheureux.

Il faut se poser la ***question de l'adéquation de la personnalité et du métier***.

- **Holland** : concordance entre la personnalité d'un individu et ses activités professionnelles
- 6 types de personnalités à partir d'un inventaire des préférences professionnelles répertoriant 160 emplois : réaliste, investigateur, social, conventionnel, entreprenant, artistique

En fonction de votre personnalité, ils vont dire vers quels types de métiers vous correspondez.

- ***L'adéquation entre personnalité et organisation*** : Un individu ouvert à l'expérience va montrer son potentiel dans une organisation qui donne de la place à l'innovation. Si on tombe dans une société où on nous donne que des taches simples et stables, ça ne sera pas une bonne idée.De nos jours, vaut mieux être un individu ouvert à l'expérience.
- ***L'adéquation des valeurs individuelles et organisationnelles*** : En fonction de la culture organisationnelle dans laquelle on se situe, nos valeurs ne vont pas se retrouver dans toutes les organisations.

Les différences interculturelles

Hofstede a essayé d'étudier les cultures nationales. Il a mis en évidence une grille d'évaluation des cultures. Il a fait une analyse qui portait sur les valeurs professionnelles de plus de 116 000 salariés d'IBM répartie dans 40 pays et leur a fait remplir un questionnaire. Les distinctions qui vont ressortir vont venir des différences entre les pays.
C'est une étude très critiquée que tout le monde connaît et adopte caron n'a pas trouvé mieux pour l'instant.

La distance hiérarchique

Dans quelle mesure une société accepte que la répartition des richesses et du pouvoir soient inégales ?

- Si la distance est faible c'est que la répartition est équitable. A contrario c'est qu'on aura une répartition des richesses et du pouvoir très inégales.
- Si on prend la **question du pouvoir**, on parle de hiérarchie :Personnes très riches ? Très pauvres ? Société inégalitaire ? Le chef on le respecte ou pas ?

En France on estime que la distance hiérarchique est forte.C'est-à-dire qu'il y a un chef et qu'on le respecte car culturellement la hiérarchie est inscrite en nous. On accepte et on fait ce que nous demande le patron.

Le degré d'individualisme ou de collectivisme :

Dans une **société individualisme**, les gens préfèrent agir en tant qu'individuque membre d'un groupe.
Une **société collectivisme**, c'est une société dans laquelle l'accent va être mis entre les liens sociaux avec les gens.
Les pays en Asie ont des valeurs basées sur des liens sociaux étroits… : collectivisme

Degré de masculinité ou de féminité :

Masculinité : une culture qui repose sur des valeurs culturellement attribué aux hommes (le pouvoir, l'avancement et le contrôle)
Féminité : une culture qui encourage l'égalité entre les sexes et qui privilégie les valeurs telles que la douceur,...

Graphique :*On va voir les suédois comme des personnes qui vont avoir des loisirs, un certain équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Le groupe ne va pas primer sur l'individu, s'ils veulent aller aux loisirs, ils y vont.*

Contrôle de l'incertitude

Un individu préfère les situations structurées aux situations chaotiques. Les pays avec faible contrôle de l'incertitude vont être des pays qui vont être moins touchés par cela.
Les français sont des personnes qui aiment***contrôler l'incertitude***. A contrario laSuède fait partie de ceux qui tolèrent ***l'ambiguïté sur l'incertitude***.

- **Orientation temporelle**

Est-ce que on est plutôt Long Terme ou Court Terme ?
Long Terme : Culture d'avenir, privilégié l'épargne, la continuité et la tradition
Court-Terme : Culture nationale axée sur la passé ou le présent et dans ce type de culture le changement sera accepté plus facilement.

Cette grille a beaucoup influencé les travaux des chercheurs et des managers. Il y a eu beaucoup de changements depuis la fin de l'URSS.
Il a mis en évidence que 5 dimensions qui doivent être ne pas corréler.C'est l'une des études les plus citées dans les travaux. Le chercheur en sciences sociales a laissé une marque importante avec ces travaux.
Exemple : La Japon est dans la moyenne dans le collectivisme. Ca parait bizarre parce qu'on pense que c'est un pays collectiviste.

EXPOSE _ CREATING THE BEST WORK PLACE ENVIRONNMENT
Comment rendre les employés le plus productifs possibles ?
Authenticité et leadership efficace : Leadership purement économique. Un lien étroit qui porte à conséquences ? Une relation clé pour l'entreprise.

- Etre fidèle soi-même : *Employé qui exprime son « moi authentique » présente un niveau élevé d'engagement* .
- Recherche du HAY GROUPE : « Une entreprise avec des employés engagés surpassent les autres. Se mélanger : se sentir écouté et respecté même si nos visions sont différentes ».

- **Information accessible pour tous** : Une bonne communication : l'information n'est pas spolié, démocratisation de l'information et réduction de la ligne hiérarchique
- **Les forces agrandis** :Mieux former les salariés, Réduire le cout du turnover, Considérer les salariés comme une VA *(« cette personne qui fait l'entreprise »)* et Améliorer les perspectives *(« plus vous travaillez, plus vous développez votre carrière »)*
- **Objectifs de l'entreprise** : L'entreprise a des objectifs intéressants, le travail journalier est enrichissant, faire vivre la marque aux employés et faire comprendre au salarié qu'il est utile
- **PDG de NY Life** : le profit n'est pas tut ce qui compte Le résultat exige de revoir que chaque employé est performant. On va les former et on va faire en sorte qu'ils soient performants.
- Adopter des règles, Avoir des règles légitimes pour les employés, Avoir un sentiment d'autorité morale, et non coercitive, Une communication sur les règles adoptées. ***PAS DE REGLES STUPIDES***

Les limites ? **Le cout,** ça coute trop cher de faire ce genre de choses. **Le secteur d'activité** : On peut agir sur certains leviers. **La stratégie à CT**.

Augmenter la productivité : communication, valorisation, multiculture, considération.

CHAPITRE IV : LA MOTIVATION _ LES FONDAMENTAUX ET LEURS APPLICATIONS MANAGERIALES

Une motivation est un processus par lequel un individu **consacre une intensité, une direction et une persistance** à une tache au vue d'atteindre un objectif. Dans quel mesure vous allez vous impliquez ?

- ***L'intensité*** : Vigueur avec laquelle un individu essaie d'atteindre son but
- ***La direction*** :Un but bien identifié
- ***La persistance*** :Durer de l'effort

L'idée c'est de regarder ce processus et expliquer la motivation des individus à faire une tache.

Les premières théories de la motivation

- **La théorie de la pyramide des besoins (Maslow, 1954)**

Il existe une hiérarchie de cinq besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi. Lorsqu'un besoin est satisfait, le besoin immédiatement supérieur devient dominant.

- **Besoin de s'accomplir** : *Epanouissement total …*
- **Besoin d'estime** : *Se sentir apprécié, reconnu*
- **Besoin d'appartenance** : *Appartenir à un groupe, appartenance sociale*
- **Besoin de sécurité** : *à l'abri du danger, se sentir en sécurité dans la vie*
- **Besoin psychologique** : *nourrir, boire …*

- Externe : Sécurité et Psychologiques
- Interne : Appartenance, Estime desoi et réalisation de soi

Cette pyramide a reçu un accueil enthousiaste. Tout le monde la connait et les managers font souvent référence à cette pyramide. ***Pourquoi ?***Car elle relève d'une certaine intuition et c'est facilement intelligible.

Par contre, cette théorie a une faible validité car il n'ya aucune démonstration empirique et d'étude de celle-ci. Pour autant, elle est facile à comprendre.

cours du 24.10.13

Faire une tâche : Dans quelle mesure être motivé à la faire ? Tout un ensemble de théories qui permettent d'expliquer ce qui est la motivation.

La théorie X et la théorie Y (Mc Gregor 1960)

- **Théorie X :** Idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, ont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte.
- **Théorie Y :** Idée selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer.

Ici, on propose deux visions de l'homme différentes.

McGregor a crédité beaucoup plus de validité de crédit à la théorie Y. Il donnait plus de valeur à la théorie Y. Il était favorable la bonne entente dans les groupes. Les deux théories s'affrontent mais rien ne permet de dire qu'une théorie est plus valide que l'autre. La théorie ***dépendra de la situation***.

La théorie des 2 facteurs ou bi-factorielle (Herzberg, 1959)

Les facteurs de satisfaction ne sont pas l'opposé des facteurs d'insatisfaction.

Constructions différentes/Motifs différents :

- **Facteurs d'hygiènes** : extrinsèques et cause d'insatisfaction
  - Salaire, conditions de travail, politique de l'entreprise
- **Facteurs moteurs** : intrinsèques et cause de satisfaction
  - Accomplissement, responsabilité, avancement.

Ce sont des théories anciennes qui restent intéressantes car elles ont encore du crédit.

CF SLIDE : COMPARAISON DES FACTEURS DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION

Source d'insatisfaction : vous serez dans la théorie « *Si j'augmente le salaire alors les gens seront moins insatisfaits mais ce n'est pas pour autant qu'ils seront satisfaits de leur travail* »
L'objectif est de réduire les sources d'insatisfaction.

Herzberg se situe dans la théorie X de McGregor. *Comment il a fait pour trouver ces résultats ?*
Il a interviewé un certain nombre de personnes et leur a demandé«*Qu'est-ce qu'il attendait de leur travail ?*» et donc de décrire dans le détail des situations dans lesquelles ils étaient satisfaits ou insatisfaits.
En faisant ce travail-là il se rend compte que selon ces grilles **l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction**. Ce qui veut dire que si vous supprimez les motivations d'insatisfactions, vous allez supprimer les causes d'insatisfactions. Mais en faisant ça vous n'allez pas rendre la tâche plus attrayante/enrichissante.

Si on regarde ce schéma on se rend compte que les mobiles d'***insatisfactions*** sont des choses qui sont plutôt considérés comme des **facteurs d'hygiènes** et de l'autre côté**l'accomplissement personnel**, pour Maslowça représente le haut de la pyramide.

Il y a un problème dans la méthodologie car il ya des biais cognitifs qui sont pris en compte. On retombe dans la théorie de l'attribution lorsqu'il y a un truc bien, on nous l'attribue tt inversement.
Fiabilité de la méthodologie : Quand vous faites un entretien vous parlez avec quelqu'un. Tout ce qui vous a dit vous l'avez noté, après il faut l'analyser. Il va falloir retrouver des choses dans son entretien qui sont comparables avec d'autres entretiens. On **va coder des données**.
Si c'est extrement fiable :s'il y a deux choses semblables,onattribueunmême code. Or, dans la méthodologie d'Herzberg il ne l'a pas fait de manière scientifique.
Quand quelqu'un vous parle, ça peut avoir beaucoup de dimensions donc plusieurs codes. Toutes mes phrases peuvent se coder d'une manière différente. Il est **difficile de coder sur du langage**maisilexiste des méthodologies qui nous le permet mais celle d'Herzberg n'était pas la bonne.
Il n'y a **pas d'utilisation d'échelle de satisfaction** ; il n'a pas demandé aux personnes une échelle pour savoir quelle partie du travail vous ne trouvez pas acceptables.
Enfin il a supposé une **relation entre la satisfaction etlaproductivité***(j'ai envie que mes employés soient productifs).* Or vouspouvezêtre satisfaits mais êtremoins productifs.

Il faut étudier les caractéristiques du travail ; il y a certaine caractéristique qu'il faut étudier. Il faut que les taches qu'on vous donne permettent d'atteindre cette pyramide.

MCT : Modèle qui décrit tout travail par 5 dimensions fondamentales :

- **Variété des compétences** : Variété des activités inhérentes à un travail.
  Exemple :
  - Vous prenez un garagiste, un garagiste va fabriquer les circuits électriques et autres. Il peut faire un certain nombre de taches différents dans son métier. Il va toucher à pleins de choses. **Variété riche**.
  - Un ouvrier à la chaine qui pose un tableau de bord et qui le fait vérifier ensuite par une personne qualifiée. Il y a une variété des compétences qui est différente de celle du garagiste. **Variété pauvre**.

  Il n'y a pas la même acquisition de taches

- **Identité de la tâche** : Degré d'achèvement de la tâche effectuée

Exemple : Unébéniste va sélectionner son bois, il va en faire un meuble et le peaufiner. A la fin, il voit son meuble. Pas la même chose que quelqu'un qui va faire le tour du pied de la tâche, il ne va pas voir la tache fini.

- **Importance de la tâche** : Niveau d'impact sur le bien-être ou le travail des autres employés.
  Exemple : L'infirmière va assurer les différents soins sur les patients. Pour la femme de ménages, l'importance de la tâche n'est pas la même. Il n'y a pas le même niveau d'impact sur le bien-être et le niveau de l'employé.

- **Autonomie** : Niveau de liberté, d'indépendance et de libre arbitre laissé à l'employé dans la détermination de son emploi du temps et des procédures à mettre en œuvre.
  Exemple :
  - Je me fixe un objectif et je suis libre de faire ce que je veux pour l'atteindre. C'est un point extrement important lorsqu'on est cadre. Un cadre est autonome ; le problème est « *Est-ce que les gens sont plus autonomes que d'autres ?* ».
  - Un vendeur qui fait chaque jour le planning de services et se donneun nombre de clients qu'il va voir aujourd'hui : **niveau autonomie plus élevé.**Alors que pour un autre vendeur où on lui donne la liste *(suivre une procédure très stricte)*. **Niveau d'autonomie pas le même donc faible** par rapport à l'autre.

- **FeedBack** :Niveau d'information quant à son efficience et à ses performances que l'employé reçoit en retour du travail effectué.
  Exemple : Un technicien qui va assembler un iPod et le tester,il a plus de feedback car il va voir s'il fonctionne :**je m'autocontrôle**. Alors que si une personne monte l'iPod et le donne un technicien pour voir s'il marche son **feedback sera faible.**

Importants pour les gens d'avoir du feedback en bien ou en mal.

Dresser des caractéristiques du travail : Quelle est la motivation que je vais tirer ?

CF SLIDE : APPLICATION : LE MODELE DES CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL (MCT, HACKMAN & OLDHAM, 1980)

Ces paramètres permettent d'avoir **une plus grande satisfaction à agir**.
Exemple : Mon boss me fait confiance mais je ne sais pas s'il est satisfait de ce que je fais vu qu'il ne me pose jamais de questions pour voir si cava bien ou siça marche. Il n'a aucun feedback sur leur tâche ; Je n'ai plus de motivation. ***La confiance ne suffit pas.***

Une autre théorie qui s'ajoute _**« La théorie des besoins » de McClelland**
Théorie selon laquelle les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation représentent des moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel

Il y a certains besoins qui vont déclencherl'action et qui vont être dépourvues du moteur, moteur différent en fonction des individus. Ca rejoint Herzberg, Maslow et les modèles précédents. Il en ajoute trois autres :

- **Besoin d'accomplissement** : Volonté d'exceller, de réussir, de se battre pour arriver à ses fins. Il y a certaines personnes qui cherchent constamment à améliorer ceux qu'elles font et comment elles le font. Leurréalisationpersonnelleestplusimportante que la réalisation matérielle : **besoin d'accomplissement**. C'est des personnes qui ont le désir de toujours performer, de mieux faire et de toujours chercher des feedback le plus rapidement possible pour savoir s'il faut s'améliorer ou pas. Ils ont des objectifs ambitieux. Ils vont assumer la responsabilité d'un échec ou d'un succès.
- Il y a également certaines personnes tirées par **le besoins de pouvoir**. Idée qu'on a besoin d'amener les autres à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas eu autrement. C'est l'idée qu'on arrive à obtenir d'une autre personne ce qu'elle n'aurait pas réussi à faire d'elle-même. Par contre, le pouvoir peut se transformer en manipulation.

- **Besoin d'affiliation** : Besoin de fortes relations interpersonnelles. Ce sont des personnes vont chercher à être en relation avec les autres : situation de coopération à compétition, entente mutuelle. Si ces personnes se retrouvent dans des entreprises individualistes, elles seront automatiquement malheureuses.

Les études ont montré un lien fort entre besoin d'accomplissement et performance.

Les individus ont différents niveaux de besoins dans chacun de ces trois domaines, et ces niveaux déterminent leur comportement. Il y a toujours un **moteur plus dominant que d'autres**.

- Si on a un besoin d'accomplissement, il faut qu'il y ait de la variété dans les tâches pour qu'on soit plus performant.
- Si on veut être un ***bon vendeur***, on doit avoir un **besoin d'accomplissement**élevé,
- Par contre, un ***bon directeur commercial*** doit avoir un **besoin de pouvoir**.
- Les ***meilleurs dirigeants***ont un fort**besoin de pouvoir** mais un faible besoin d'affiliation.

Aujourd'hui, il y a beaucoup de recherches sur les relations interpersonnelles.
Ce qu'on voit c'est que les individus ont différents niveaux de besoins dans chacun de ces domaines, niveaux différents entre individus.

Le besoin d'accomplissement **n'est pas inné**. Il faut le stimuler, c'est le manager qui doit le faire, ça se développe par la formation *(coaching…).* L'objectif d'un employeur est que vous ayez un besoin d'accomplissement élevé. « Lamanagérialisation de la vie »

Les théories contemporaines – représentatives des connaissances actuelles

- **Théorie de l'évaluation cognitive** :

C'est l'idée selon laquelle l'introduction de récompense extérieure pour un travail intrinsèquement gratifiantaffaiblit la motivation. En d'autres termes, lorsqu'on est payé pour faire un travail, ça devient plus quelque chose qu'on doit faire, plus que quelque chose qu'on a envie de faire.
Herzberg nous disait que les facteurs d'hygiènes *(insatisfaction)* et les facteurs moteurs *(satisfaction)* sont indépendants. « J'augmente le travail, j'augmente la satisfaction ».

Cette théorie nous dit les deux sont liés.

Exemple :

- Augmentation de salaire c'est une récompense extérieure. Et donc ça va réduire les récompenses intérieures, intrinsèque, qui découle simplement du fait que l'employé aime faire ce qu'il fait.
- Donc attribuer une prime à quelqu'un parce qu'il a bien fait quelque chose, fait diminuer l'intérêt que la personne porte à la tâche. Faire ça, veut dire qu'on perd une partie du contrôle sur notre comportement. Si on nous paie, on le fait. Si on ne nous paie pas, on le fera *(si on est motivé)* ou pas.

Cette théorie nous montre qu'en donnant des récompenses extérieures, ça va réduire les récompenses intérieures qu'on attribue à notre travail.

Je donne une prime supérieure, cette personne va-t-elle plus travailler ?

La question de cette théorie :

« Je suis moins satisfait parce que je perds une partie du contrôle sur mon comportement. Je suis moins satisfait quand je perds contrôle sur mon comportement. »
Si on dit ça, il va y avoir un gros impact sur les pratiquesdeGRH. Parce que si le salaire et les autres primes sont des bonnes motivations, ça ne sera pas le cas pour tout le monde.

Pour les partisans de cette théorie :

- Si on augmente les primes et les salaires, ça veut dire qu'on va diminuer la satisfaction des individus pour leur tâche.
- Si on dit à un individu, dans des critères de performances, tu dois avoir ça comme objectif, tu auras une prime. Ces partisans trouvent que c'est **une mauvaise idée**.

Il faudrait augmenter le salaire sans lier celle-ci à la performance, comme çace n'est pas lié aux critères de performance à atteindre et on ne perd pas la motivation liée à notre travail, et on ne réduit pas nos récompenses intrinsèques liées à nos tâches.

Si on vous a rien promis, alors vous le ferez parce que vous avez envie de le faire.

Si les individus poursuivent ce but en raison d'un intérêt intrinsèque, il y a plus de chances de l'atteindre et ils vont être heureux. Mais s'ils ne l'atteignent pas, il y a une **concordance de ses valeurs personnelles**.Même si vous ne l'atteignez pas, vous serez heureux.

- Beaucoup d'entrepreneurssont dans ce type de dispositif. Ils sont heureux d'avoir tenté l'expérience puisque les efforts seront acceptés avec plaisir.
- En revanche les personnes qui ont un certain but vis-à-vis de cette récompense extérieure vont atteindre ces buts et seront moins heureux d'avoir atteint ces buts et s'ils l'atteignent pas ils seront malheureux.

Exemple : But personnel que vous vous donnez mais qu'au final ça ne marche pas : On vous a rien demandé mais la tâche vous la faites de la même façon qu'avant.

- Vous pouvez faire quelque chose d'autres : intérêts personnels à le faire. Vous trouverez un intérêt plus fort pour faire ce travail. C'est moi qui aie eu l'idée et on ne mel'a pas imposée. Je vais le faire pour des fins personnelles.
- Enseignant à la fac : A la fac vous pouvez venir faire votre cours et partir. Si derrière, vous avez d'autres buts personnels comme aider les étudiants, faire quelque chose de bien, ou les aider dans leurs projets professionnels. Ça montre un intérêt personnel à le faire. Les indices de satisfactions seront forts.

On choisit son travail avec soin !
Les choix sont faits de manières intrinsèques et le reste suit.

Récompenses intrinsèques pour professeur

Exemple : Réussite des élèves, progression de carrière, ou récompense de l'établissement

Une autre théorie : théorie des buts

Extrêment utilisés par les entreprises, c'est une théorie selon laquelle un objectif précis et difficile à atteindre, suivi d'un feedback, **optimise la performance**. Idée qu'on retrouve souvent et mis en pratique par le programme MBO voire DPO.

Beaucoup d'entreprises fonctionnent de cette manière.Le MBO est un programme qui **privilégie des objectifs spécifiques**, définis de façon participative, dans un délai déterminé, avec un feed-back sur la progression. Objectifs qui doivent être précis, mesurable, clair et faut les atteindre. Au bout d'un moment, on regarde si on les a atteint ou pas.

Mais la relation entre l'objectif et la performance dépend de l'engagement, de la juste évaluation de ses propres capacités, des caractéristiques de la tâche à accomplir et des origines culturelles.

Descendre en cascade les objectifs ;

C'est-à-direquevous avez les **objectifs collectifs de l'organisation**, puis les **objectifs par division**, puis les **objectifs par départ**, et ensuite les **objectifs individuels**. C'est la direction par objectifs (DPO) : « *J'ai des objectifs et je les découpe en nombre de personnes que j'ai* ».

Les gens vont exprimer les objectifs qui pensent atteindre et les montrent au boss. Les boss vont montrer les objectifs aux gens au-dessus puis ils vont dire qu'elles sont les objectifs à atteindre. C'est le truc de base de toutes les organisations.

Ça parait logique de découper les objectifs mais on constate que ça ne marche pas toujours. Les attentes peuvent être irréalistes et on sait bien qu'on ne pourra pas les atteindre. Elles peuvent être**difficiles à spécifier et être floues**. Si on vous dit « faites au mieux » ; cava entre une attente floue. Les DPO nous dit que ça ne sera pas motivant. Seulement dans certains business ça sera impossible de spécifier mieux que « faites au mieux ».
Exemple : Un préfet : son objectif est de maintenir l'ordre public. Mais ça veut dire quoi ? Pas de morts, pas de blessés, pas de gendarmerie qui interviennent … L'évaluation de cet objectif va être variable. Dans ce cadre, le DPO sera difficile à faire car elle sera floue et ambiguë dans certains cas.

MBO : Une fois que les objectifs sont atteints une récompense sera admise. Mais il peut y avoir une incompatibilité naturelle
Exemple : Fujistu. Ils avaient un objectif dans l'année mais la culture japonaise est tournée vers du long terme car ce n'est pas concordant avec leurs manières de pensée.

Théorie de l'équité _ Adams 1965

Les individus évaluent ce qu'ils retirent de leur travail *(rétributions)* par rapport à ce qu'ils y investissent *(contributions)* et comparent ce résultat à d'autres personnes, afin d'éliminer toute injustice.

L'idée c'est de montrer **l'importance de l'équité dans la motivation**. Quand vous faites une tache, il faut comparer l'équilibre des autres *(entre comparaison et contribution)*.

- Dans ce cas, il y a un**sentiment d'équité** et donc on se sent identiques aux autres.
- **Sentiment d'injustice** quant au contraire, ce ratio vous semble inégal.

L'idée c'est que vous allez essayer de réduire cette injusticeen ayant des référents. Cela ajoute de la complexité à cette théorie

- **Moi-dedans***(self-inside)* : expérience de l'employé à un poste différent mais dans une même organisation.
- **Moi-même dans l'organisation***(self-outside)* : Regarder mon expérience sur un poste différent.
- **Autrui-dedans***(other-inside)* :Comparer ce que les autres font à l'intérieur de l'organisation. Discuter avec un collègue qui travaille dans la même entreprise mais qui est mieux payé que vous.
- **Autrui-dehors***(other-outside)* :Comparer ce que les autres font à l'extérieur de l'organisation.Discuter avec un ami qui travaille dans une autre entreprise mais qui est mieux payé que vous

Il faut réduire l'injustice qu'on perçoit :

- **Adapter votre contribution**
- Chercher à **agir sur les résultats** c'est-à-dire un employé payé à la pièce peut augmenter son salaire en augmentant la cadence
- **Déformer la perception de soi** : Travailler à un rythme modéré mais je trouve que je travaille plus que les autres
- **Déformer la perception des autres** : Travail moins itinérant que le mien. Rétribution ce n'est pas que le salaire, c'est un travail plus riche et plus intéressant
- **Changer de référent** : Référer à votre beau-frère, votre sœur… peut être que ce n'est pas un bon référent. Choisir un autre référent « Je gagnais plus que mon père a son âge. »
- **Démissionner**

Possibilité pour les injustices liées à la rémunération :

		Salaire	
		Horaire	**A la pièce**
Sentiment du salarié	**Surpayé**	Plus productif *(hausse contribution)*	Moins de quantité, mais plus de qualité
	Sous-payé	Moins productif *(baisse contribution)*	Augmentation de ka quantité produite, au détriment de a qualité *(augmentation rétribution)*

A chaque fois on va jouer sur la contribution ou la rétribution.

On parle d'équité et de justice. Qu'entend-on réellement par équité ou justice ? 3 types de justices :

- Justice distributive
- Justice procédurale
- Justice interactionnelle

JUSTICE DISTRIBUTATIVE

Définition : Perception de l'équité de la rétribution.

Exemple : J'ai le salaire que je mérite

JUSTICE PROCEDURALE

Définition : Perception de l'équité du processus employé pour définir la rétribution

Exemple : J'ai contribué au processus utilisé pour attribuer es augmentations et on m'a bien expliqué pourquoi j'ai obtenu une augmentation.

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Définition : Degré auquel une personne se sent traitée avec respect et dignité

Exemple : A propose de mon augmentation, mon supérieur m'a félicité très gentiment.

JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Définition : Perception générale de ce qui est équitable sur le lieu du travail.

Exemple : Je pense que c'est un endroit agréable pour travailler.

Organisationnelle = Somme des 3 autres

Théorie simple et qui reflète ce qu'on vit.

EXPOSE : DYSFONCTIONNEMENT AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Hypothèses : que toutes les femmes prennent le pouvoir dans tous les pays.
Les femmes sont moins représentées dans les postes où il y a le plus de responsabilités

Le portrait de la femme directrice : Insertion récente, nécessité de faire ses preuves, privilégier les compétences personnelles, étalement de la carrièreprofessionnelle et ascensionprofessionnelle difficile. Ne pas se laisse faire et

persévérer, il faut qu'ellesatteignent le but et qu'elles soient plus ambitieuse que les hommes. Femme directrice vont amener à avoir des enfants donc il y aura un compromis dans leur carrière et donc on ne va pas leur faire confiance (surtout pour la mobilité).

Différents obstacles auxquels les femmes sont confrontées : Femme pas entendu, elles ne sont pas écouter. Les hommes ont des stéréotypes. De là, on va constater un effet de contraste*(les hommes vont juger les femmes inférieurs à eux)*,effet de Halo*(idée d'une personne par rapport à une caractéristique)*, stéréotypes*(juger quelqu'un sur le groupe auquel il appartient)*, arrivée récentes des femmes en haut de la hiérarchie.

Bénéfices de la diversité des sexes :

- 57% des hommes pensent que les femmes apportent une diversité de penser et de nouvelles perspectives.
- 29% des femmes (contre 3%) pensent être plus disposés que les hommes à poser des questions et remettre en question le statu quo
- 11% des hommes (contre 8%) pensent que les femmes sont plus empathiques et ont des compétences …

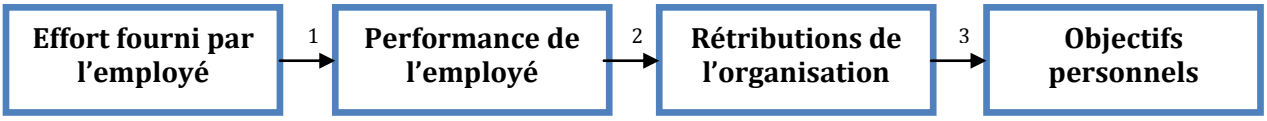
Equilibre dans les administrations, meilleure analyse des clients et des marchés et atout pour l'entreprise aux yeux des clients. Elles sont beaucoup prises au sérieuse et ont un meilleur impact. Les femmes savent pertinemment qu'il faut être plus ambitieux car elles savent qu'elles n'auront pas la même place que les Hommes dans la société. Quelques femmes commencent à jouer au golf car elles savent que les décisions importantes sont prises là-bas. Les femmes préfèrent l'art et les hommesle sport.

Conclusion : Théorie de plafond de verre _ Un niveau de poste que les femmes ne peuvent pas franchir facilement. Il faut qu'une femme pense comme un homme.

cours du 07.11.13

La théorie des attentes (Vroom, 1964)

C'est une théorie récente. Une des théories qui semble le mieux décrire le phénomène de motivation selon des personnes qui travaillent dans ce champ de motivation.



1. Un lien entre l'effort fourni par l'employé et la performance de l'employé : **Lien effort-performance**
2. Un lien entre la performance de l'employé et rétributions de l'organisation : **Lien performance-rétribution**
3. Un lien entre rétributions de l'organisation et les objectifs personnels : **Lien rétribution-objectifs personnels**

L'idée selon laquelle un individu va **agir dans une direction donnée**.Ca va dépendre du niveau d'attente sur ses propres efforts, sur les rétributions et sur les objectifs personnelle. Vous avez avoir des attentes et vous regarderez si celles-ci seront atteint. Si elles le sont, vous serez motivé pour agir.

Pour qu'il y ait motivation, les trois liens doivent fonctionner (ensemble) :

- L'individu doit avoir la conviction qu'un certain niveau d'effort permettra d'être performant.
- S'il est performant, il sera récompensé
- S'il est récompensé, la récompense doit satisfaire ses ambitions personnelles.

Exemple : Je vais travailler beaucoup pour ce cours donc j'aurais une bonne note. Lien entre efforts et performant. Si je suis performant je serais récompensé.

La récompense doit satisfaire ces trois attentes. Si vous n'atteignez pas les 3 attentes alors vous ne serez pas motivé.

Cette théorie illustre comment chacun peut se motiver et pourquoi chacun est motivé.Tout va ***dépendre de vos attentes*** par rapport à tout ça.

La **rétribution**c'esttout ce que l'entreprise va vous donner en plus tel qu'un compliment, une rémunération financière, une gestion des carrières, un job plus intéressant ….

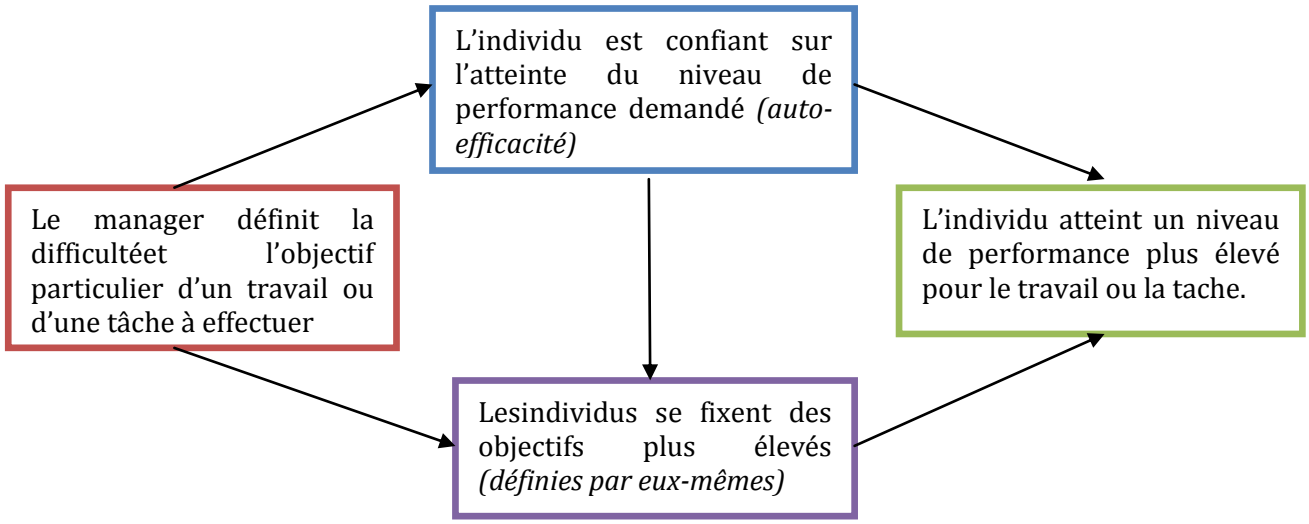
L'effort n'est pas lié à la performance mais il y a quand même unerécompense de l'ancienneté. Il faut employer les bonnes personnes au bon moment.

La théorie de l'auto-efficacité

Quand un individu se croit capable d'exécuter une tâche, la probabilité d'atteindre les objectifs accroit c'est-à-dire que le ***sentiment d'auto-efficacité*** va désigner la croyance d'un individu dans le fait qu'il est capable de faire quelque chose.
Quand vous croyez que vous allez réussir, en général vous réussissez. Il y a une notion de confiance en soi.

- Si ce sentiment est faible face à une situation difficile vous allez abandonner facilement.
- Si vous avez confiance en vous : pour vous sitoutva marcher vous allez vous lancer dans la tache et vous allez la faire et la réussir.

Comment je vais réussir à avoir confiance en moi pour atteindre l'objectif que je me suis fixée ?



Si un chef vous donne des objectifs élevés à atteindre et puis vous allez vous dire qu'il vous a donné un objectif plus élevé que ceux de vos collègues. C'est donc qu'il pense que vous êtes meilleur. Mon objectif est d'être le meilleur : vous allez avoir confiance en vous et donc vous allez vous fixer des objectifs plus élevés que ceux du manager. On peut parler ***d'un effet de Pygmalion***.

Quatre méthodes pour augmenter l'autoefficacité*(Bandura, 1997)* :

- **Autorégulation***(enactivemastery)* : Je vais acquérir une tache approprié si j'effectue un travail. Si j'ai réussi à la faire, je me dis que je pourrais la refaire plus tard. J'aurai plus confiance en moiquandon me demandera de refaire cette tâche.
- **Apprentissage vicariant***(vicariousmodeling)* : Vous serez plus confiant en regardant un autre effectuer une tache.
  Exemple : Un copain qui perd du poids. Je me compare à lui donc je me dis que je peux faire pareil. Un tel l'a fait donc je sais que je peux le faire.

- **Persuasion verbale** *(verbal persuasion)* ou Effet Pygmalion : L'augmentation de la confiance en soi lorsque quelqu'un vous convainc que vous avez les compétences nécessaires pour réussir.
- **Etat d'éveil mental** *(arousal)*: l'état dans laquelle une personne va se sentir pleins d'enthousiasmes pour effectuer une tache. Il y a des moments où vous avez un état, où vous avez une forte confiance en vous et vous pensez que vous allez tout réussir. Dans certaine tache, c'est très important.

CfSlide 16 : INTEGRATION DES DIFFERENTES THEORIES CONTEMPORAINES DE LA MOTIVATION

La base de ce schéma est la théorie de VROOM. On voit que l'effort individuel dépend du contexte en fonction de ceséléments là, ca va vous permettre d'atteindre des objectifs personnels.

Lien entre performances individuels et renforcement :

Exemple : J'ai un certain comportement et qu'ensuite vous allez regarder les conséquences de ce comportement. Le fait d'avoir vu ce comportement fait que vous n'allezpas changer votre comportement.

On appelle le **renforcement**toute action qui, lorsqu'elle est immédiatement suivie d'une réponse comportementale, augmente la probabilité que ce même comportement se répète *(s'auto renforcer avec une boucle derrière)* et qu'il y ait des critères d'évaluation des performances.

La rétribution et objectifs personnels :

Quels sont les besoin dominants ? Besoin d'accomplissement ? Pouvoir ? Affiliation ? En fonction de mes objectifs personnels, quelle est la rétribution que l'entreprise va me donner ?

- La rétribution s'appuie sur l'équité d'Adam : je vais comparer ma rétribution avec celle d'autrui je vais faire un ratio et regarder si c'est pareil. Je vais essayer de **rétablir l'injustice**.
- Les objectifs vont dicter votre comportement. La base c'est le modèle de VROOM qui va vous expliquer la motivation, et les autres vont venir se greffer pour **donner des explications à la motivation**.
- C'est un processus complexe c'est pourquoi c'est difficile dans l'organisation de le mettre en place pour motiver ses employés. Le besoin de pouvoir vous l'affirmez rarement. Tout ça vous ne le gérez pas, vu que ça va jouer sur la façon de vous comporter et de vous motiver.

PARTIE 3 : LA DYNAMIQUE DES COMPORTEMENTS COLLECTIFS

Chapitre 1 : Le comportement du groupe

Quand on est en groupe, comment on se comporte ?

Qu'est-ce qu'un groupe ?

Un groupe : Deux ou plusieurs individus qui, de façon interactive et interdépendante, s'unissent en vue de réaliser des objectifs précis.En bref, vous vous réunissez pour réaliser des objectifs précis. On est un groupe à partir de deux individus.

On a deux types de groupes :

- **Groupe formel** : Groupe de travail déterminé par la structure de l'organisation.
  Par exemple, la direction du contrôleur de gestionqui est une équipe/un groupe formel
- **Groupe informel** : Groupe qui n'a pas de structure formellement définie et n'est pas établi au niveau organisationnel ; se forme en réponse à un besoin de contact social.
  C'est un groupe qui n'est pas formellement définie et n'est pas établie au niveau organisationnel. Besoin de contact social ; vous allez avoir des sous-groupes d'un groupe formel ou des groupes formel *(un groupe de foot de Paris et un groupe de foot de Cergy qui se réunissent pour faire un groupe informel).*

Autre classification :

- **Groupe hiérarchique** : Groupe composé d'individus qui réfèrent directement à un responsable déterminé
  Exemple : Un chef de vente et ses commerciaux
- **Groupe de travail** : Personnes travaillant ensemble afin de réaliser une tâche ou un projet spécifique. Travailler ensemble pour réaliser une tache spécifique même si les personnes viennent d'horizons différents.
- **Groupe d'intérêt** : Personnes travaillant ensemble pour atteindre un objectif spécifique qui les concerne tous. Les employés se réunissent pour se répartirles dates de vacances ou de congés ; pour qu'ils ne soient pas en vacances ou en congés au même moment.
  Exemple : Les fameux bonnets rouges qui se réunissent pour défendre les mêmes idées.
- **Groupe d'affinité** : Personnes se réunissant pour partager un ou plusieurs points communs.Cavaêtre tout ce qui est alliance sociale.
  Exemple : Les personnes dans un groupe qui défendent un même groupe *(un groupe où tout le monde est fan du PSG, ou joue tous au golf).*

Un groupe informel vient lutter et vient en contradiction avec un groupe formel : **Les relations de pouvoirs**
Exemple : Ils étudient la Seita _ Comment une personne détient un **savoir spécifique***(maintenance)*et va avoir un pouvoir sur une personne qui n'a **pas un savoir spécifique***(ouvrière)*.Les ouvrières travaillent dans un atelier et doivent appeler les personnes de la maintenance quand il y a un problème. Ca veut dire que le directeur d'un atelier fait parti du groupe formel lui-mêmeetn'a pas le pouvoir car le groupe informel ce sont fédérés pour que les ouvrières ne sachent pas les utiliser. ***Comment un groupe formel va être mise à mal par un groupe informel d'une autre catégorie ?***Parce que les groupes informels satisfont les besoins de contacts sociaux, c'est-à-dire que vous ne pouvez pas les occulter car ils jouent un rôle. Quand des personnes vont aller jouer au golf ensemble et travaillent dans la même organisation, ils vont créer un groupe informel *(progresser davantage, avoir des avantages …)*.
Généralement, du fait de la proximité imposé par l'entreprise et par le lieu de travail, il y a des personnes avec qui vous aurez souvent contact même si vous ne travaillez pas avec eux. Crée des liens avec les personnes permet de créer des groupes informels. Il ne faut **pas sous-estimer** les groupes informels.

Pourquoi les individus se rassemblent-ils en groupe ?

- **Sécurité** : Atténuer le sentiment d'insécurité liée au sentiment de solitude.On se sent plus fort, on doute moins.
- **Statut** : En appartenant à un groupe perçu comme important par les autres
- **Estime de soi** : Valoriser sa propre image. Si le groupe auquel vous appartenez vous le trouvez valorisant.
- **Appartenance** : Satisfaire son besoin d'appartenance via l'interaction régulière avec les membres du groupe
- **Pouvoir** : L'union fait la force
- **Réalisation d'objectifs** : L'exécution d'une tache peut nécessiter tout un éventail de compétences, de savoirs, de pouvoir divers et donc l'intervention de plusieurs personnes.Atteindre les réalisations prévues

Les étapes de la dynamique d'un groupe
Le modèle à 5 étapes :

- **Etape 1 : Formation** : Grande incertitude concernant le but, la structure et les leaders du groupe.
  Je vous demande de faire un groupe de travail mais vous ne connaissez pas les personnes. Grande incertitude dans le but et le leadership du groupe
- **Etape 2 : Agitation** : Conflits au sein du groupe.

Quand vous êtes en groupe,ça remet en cause l'individualité de chacun. Vous exprimez votre propre individualité, vous avez envie d'avoir raison. Donc il ya des conflits au sein du groupe.

- **Etape 3 : Normalisation** : Relations étroites entre les membres du groupe ; normalisation et stabilisation du fonctionnement.
  On s'est rapproché et on commence à mieux connaitre le fonctionnement. Il y a donc une bonne stabilisation du fonctionnement.
- **Etape 4 : Performance** : Pleine efficience du groupe, avec une structure totalement opérationnelle et acceptée par les membres.
  On va alors concentrer toute notre énergie pour agir ensemble. On va mettre tout en ouvre pour atteindre les objectifs du groupe et atteindre la performance
- **Etape 5 : Dissolution** : Etape finale pour les groupes temporaires, précédant le démantèlement et la dispersion ; fin des activités du groupe.
  Fin des activités du groupe puisque certains groupes sont temporaires. Vous allez être fière des réalisations que vous avezfaites. Certaines personnes peuvent passer dans une déprime post-groupe. Toute la pression retombe.

Qu'est-ce que font ces personnes qui ont été isolés et qui ont vécus dans un groupe informel ?Elle retourne à leur job. L'après groupe doit se gérer.

SCHEMA DU SLIDE 4

On a souvent dit que le groupe gagnait en efficacité et en efficience au fil du temps. Si c'est généralement avéré. Souvent c'est plus complexe que ça, il peut arriver que :

- Danslapremière phase et dans la deuxième on soit extrement performant ça peut être bon pour la performance. **On peut passer d'une phase à une autre**.
- Le modèle fait sens mais sachez que **toutes les étapes ne sont pas nécessaires** car on peut sauter des étapes ou revenir à des postes antérieures.
- Autre lacune de ce modèle : **manque de contexte organisationnelle**.

Exemple : Quand vous prenez l'avion, les personnes qui travaillent ensemble ne se connaissent pas avant. Souvent en dix minutes, ils vont atteindre une haute performance. La standardisation des procédés va être déterminante, ils vont savoir ce qu'il faut faire. Chaque rôle est prédéfini donc il y aura une absence de conflits.

Du fait du contexte organisationnel qui définit les taches que vous avez, vous allez avoir un cadre qui précise les règles et les taches. Tout est fait par la procédure.

Un modèle alternatif pour les groupes temporaires : Modèle d'équilibre ponctuel

Les groupes temporaires transitent par des phases d'inertie et d'activité. Lors de la phase de transition, ils connaissent un accroissement de leur productivité.

SLIDE 5 : CF SCHEMA

Un certain nombre de séquences :

- Orientation du groupe
- Première phase d'inertie
- Transition
- Changements importants
- Seconde phase d'inertie
- Accélération de l'activité

Phase d'inertie puis une phase de transition et ensuite une phase d'aboutissement.

Les trois premiers mois, on discute. Pile au milieu du temps, vous allez commencer à vous agiter et donc agir en circonstances. La productivité est élevée donc on n'a pas le choix il faut atteindre l'objectif.

Exemple : Ils ont pris des groupes d'étudiants et leurs ont demandé de faire en 60 minutes un développement de publicité pour la radio qui vante une compagnie aérienne low-costetle faire avec un certain humour.
Au début on génère de l'idée puis pile à 30 minutes, ils vont s'agiter et agir. On va faire des **groupes de contrôle***(regarder si avec des conditions un peu différents on obtient les mêmes résultats)*. Au bout de 10/15 minutes, on vous donnera 10 minutes en plus, ce qui vouspermet de contrôler et de montrer que c'est bien à la moitié du temps que vous commencez à réagir. « *Attention to time* », c'est à ce moment-là que vous allez vous mettre en action et faire en sorte que le projet aboutisse dans le temps.

Est-ce que ca marche lorsqu'on est tout seul ? Normalement oui *(la productivité va être supérieur)* ! Les comportements individuels se composent dans le comportement de groupe. Malheureusement on n'est parfois pas aussi performant qu'on le croit.

Exposé :Comingthroughwhenitmatters the most
Etudie le comportement & la performance d'une équipe soumise à une forte contrainte ou pression.

- ***Les effets de la pression***

Effet perçu de la grande pression : Les effets réels sur leurs performances, modification du comportement *(moins de communications, de délégation, expertises plus pris en compte ..)*

- ***Paradoxe pression performance***

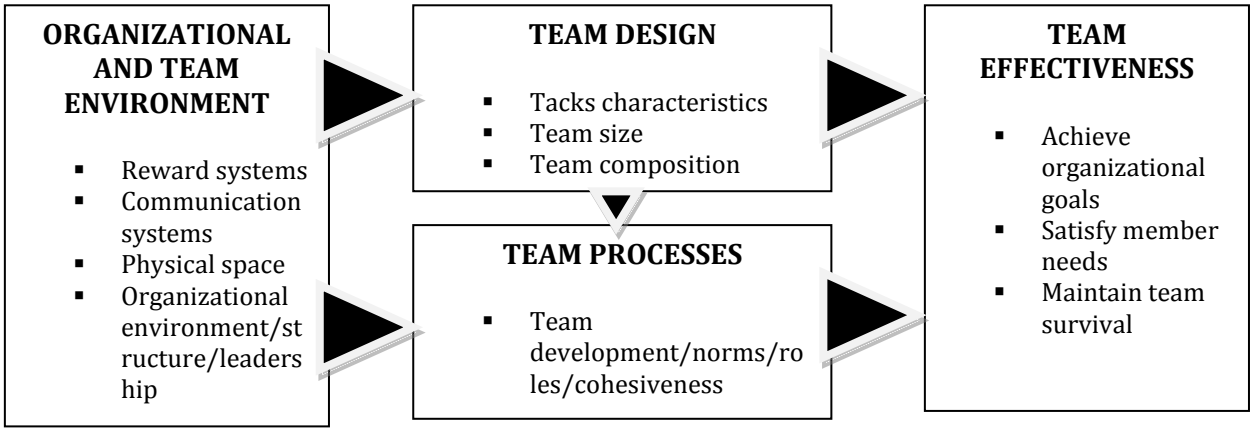
But initial : motiver les équipes pour plus de performance.
Effet obtenu : équipes sous pressions, moins de prise de risques, moins de productivité

- ***Solutions proposées*** : Organisation du travail, Répartition équilibrée, Mettre des expert-client dans sn équipe – mieux connaitre ses clients et moins de pression sur le reste es employées.
- ***Contribution des employés*** : Savoir ce que chacun est censé faire *(Organisation d'un meeting avant projet, tableau de bord..)*, Vérifier que tout le monde participe *(Intervention d'un coordinateur, comparaison entre contribution attendue et réelle de chaque employé)*
- ***Stratégies d'une meilleure organisation (et performance)*** : Tableau de bord, Choisir une personne de confiance dans l'équipe, Intervention d'une personne extérieure, Motivation grâce aux facteurs de satisfaction *(ne pas parler de la réduction des facteurs d'insatisfaction, parler de l'augmentation des facteurs de satisfaction)*

Conclusion :L'intérêt du travail sous pression : facteurs de motivation et d'efficacité – la condition est donc de bien être préparé et connaître les difficultés.

Thèse de l'article : la pression n'a pas le but espéré.

Un modèle d'efficience des équipes



Sur les groupes on regarde le modèle d'efficience des équipes : c'est quoi qui permet à l'équipe d'être efficiente ? C'est ce que ce modèle nous dit.
Il y a donc un ***environnement de l'équipe et un environnement organisationnel***. Mais il va également y avoir le ***design de l'équipe***, la ***composition de l'équipe*** qui inclut les caractéristiques de la tâche. Il y a aussi ***le processus***.

A partir de ces éléments on va pouvoir **regarder la performance de l'équipe**.

Caractéristiques d'un groupe : les rôles

Le **rôle** est un comportement prévisible d'une personne qui occupe une position donnée dans un contexte social donné. C'est le rôle que l'on joue. C'est donc ce qui va être prescrit, les attentes que les individus vont recevoir *(donc des attentes à mettre en œuvre)* et jouer. L'individu va essayer de chercher et de décrypter le comportement obtenu. Une fois le comportement décrypté de l'individu, il ya donc le rôle qui vient.

Il y a un certain nombre de choses qui découlent du rôle **: identité du rôle.** C'est l'attitude et comportements attendus d'un rôle.La façon de se comporter face à ce rôle. Dans quelle mesure ce rôle devient quelque chose ? Un rôle de façade par exemple ?

La **perception de rôle** est l'idée qu'un individu se fait de la façon doit il est censé se comporter dans une situation donnée. C'est-à-dire que le rôle que l'on doit jouer dans l'entreprise n'est pas inné. On ne vous le précise pas. Comment percevoir les attentes qui pèsent sur vous ? Est-ce que je le joue bien ? Mon rôle va s'ajuster pour que les attentes se jouent. Je comprends le rôle que je dois jouer et je dois donc me conformer au rôle que je perçois.
Exemple : On te dit tu vas être vendeur, comment tu perçois les attentes qui pèsent sur toi ?

Echange de dynamique : rôle perçu, une fois ce rôle joué les autres vont me renvoyer des informations me disant si « oui » ou « non » je joue bien le rôle. Petit à petit, le rôle va s'ajuster face aux attentes que les autres ont de moi **: attentes de rôle.** C'est l'idée que se font les autres quant au comportement qu'une personne doit adopter dans une situation donnée.

Puis il y a **le contrat psychologique** : c'est un accord tacite *(non écrit)* qui définit ce qu'un employeur attend de ses employés et vice versa.Il y a une négociation de rôle :« *je veux bien faire ça mais en partie j'aimerais bien faire ça*». Ce contrat c'est le rôle que chacun doit jouer mais ce n'est pas écrit. Il va formaliser le rôle qu'il va jouer. Il faut que chacun soit s'accord sur le contrat psychologique.

Il peut y avoir **un conflit de rôle**. C'est une situation dans laquelle les attentes correspondant à des rôles différents divergent c'est-à-dire que des fois on est amené à avoir des rôles qui vont être contradictoire. On peutrentrer en conflit : Etre une femme dirigeante mais je veux aussi avoir un rôle de mère comme chercher mes enfants à l'école. Ca dépendra du rôle de mère que l'on définit.

L'expérience de Zimbardo illustre très bien cette théorie des rôles.
Cette expérience *(film)* se passe à l'Université de Stanford.Des professeursont décidé de faire une prison dans les sous-sols de cette université. Ils ont choisis de prendre des étudiants sains de corps et d'esprit afin de faire une expérience. Ils vont les séparer en deux :***gardiensde prisons***et***prisonniers***. On distribue les rôles de manière aléatoire. Ils se sont rendu compte que les individus étudiants avaient intégré leur rôle : les prisonniers se sont transformés en personnes déprimées et les gardiens ont mené une politique de terreur. Ils ont ***surjouer le rôle***. L'expérience est arrêtéeau bout de 7 jours : il montre que quand on nous assigne des rôles on les prend et on les exécute.

C'est l'idée que votre rôle va être déterminé par rapport aux attentes des autres. Vous allez percevoir ces attentes émises par les autres.

cours du 21.11.13

Une dimension comportementale _ Quand on connait le rôle de la personne on peut en déduire le comportement qu'elle va adopter.

Caractéristiques d'un groupe : les normes

Les **normes** sont des règles de conduite ou critères de comportement acceptables au sein d'un groupe et adoptés par tous ses membres ; critères explicites ou implicites d'attitudes et de comportements, fixés et partagés par les membres d'un même groupe social.
Tous les groupes vont établir des normes. C'est l'ensemble du groupe qui adopte ses normes. ***Explicite**, c'est déjà exprimé et **implicite** il faut observer car ils ne sont pas directement exprimé.*
Ça veut dire que dans tous les groupes on va établir des normes. Ce sont des ***comportements standards.***

L'expérience de Hawthorne (Mayo) :
Expérience dans une usine où on essaie de faire varier les conditions de travail des ouvrières : luminosité, salaires, primes … Si on augmente le salaire, y'aura-t-il une augmentation de la performance ? Sur tout un ensemble, quoiqu'on fasse ça va augmenter la performance des individus. Le simple fait d'être observés **modifie le comportement**.

Augmentation de la performance :

- Quand on **s'intéresse à un individu** de manière positive, ça modifie son comportement
- S'il y a des **relations affectives** qui se mettent en place ça influent sur la productivité du groupe.
- Un groupe de travail **va établir des normes** comme ne pas produire peu ou trop peu.
- Ne pas dire à un supérieur quelque chose qui peut nuire à autrui
- Il ne faut pas que celui qui a un statut supérieur joue au petit chef.

Attention !

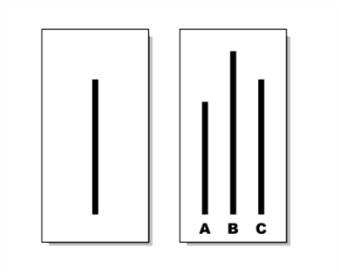
Mayo a été payé par l'entreprise pour faire en sorte que le climat social s'améliore … Les résultats,ici, font sens. Quand vous vous sentez observer, votre comportement se modifie.

Les catégories de normes :

- **Performance :** Les groupes énoncent des directives de performances à leurs membres.
- **Apparence :** Ca va de la tenue vestimentaire, …
  Exemple :
  - Il y a des entreprises qui adoptent le costume cravate. Donc un nouvel arrivant dans l'entreprise fera la même chose pour s'adapter aux normes.
  - Dans les grands cabinets de conseils, vous avez des gens qui vont bosser entre 21h et 00h00. Potentiellement, ils n'ont à rien à faire dans la journée car leur boss leur donne tout vers 21h.
- **Interactions sociales** : Qui sympathisent avec qui ? Qui va au golf avec qui ? Si un grand chef sort avec la secrétaire quel message est évacué ?
- **Attributiondes ressources** : Tout ce qui va renvoyer au salaire, à la distribution des postes… Certains groupes vont obtenir plus de ressources que d'autres. Qui réussit à avoir tel poste ?

Comment je vais ajuster mon comportement afin de m'aligner sur les normes du groupe ?

Conformité :
Action d'ajuster son comportement afin de s'aligner sur les normes du groupe.



Expérience d'Asch : La ligne de gauche est la ligne de référence ; les trois lignes de droite sont les lignes de comparaison.

Présenter les barres et obtenir des sujets dont une seule personne « témoin » une réponse. C'est extrement angoissant car 37% des personnes suivent l'opinion du groupe. Une expérience qui peut mettre en danger l'organisation du groupe.

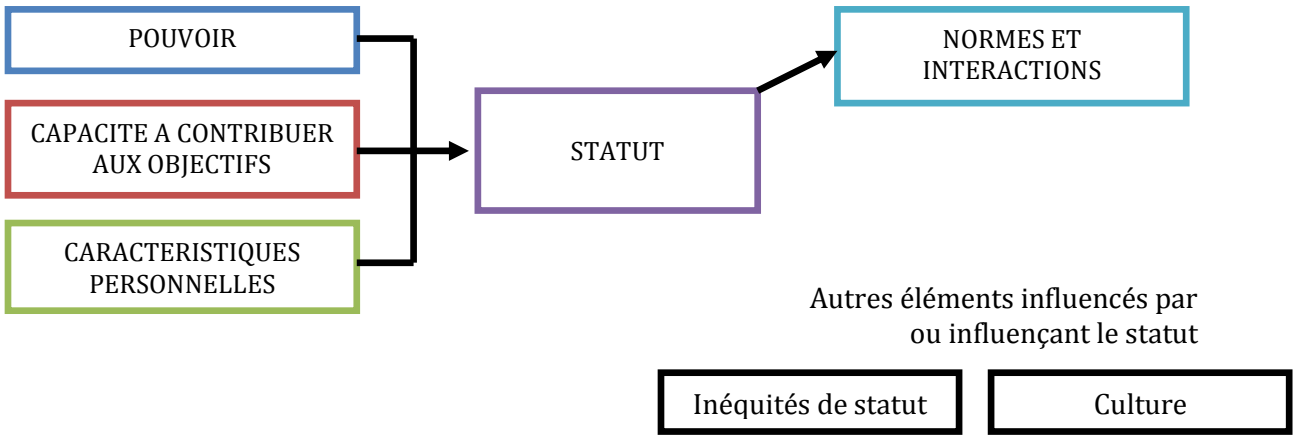
Comportements professionnels déviant :

Actes antisociaux de certains membres de l'organisation qui violent intentionnellement (= *on connait les normes et de manière intentionnelle on va aller être contre ses normes établis par l'organisation)* les normes établies et nuisent à l'organisation ou à ses membres, voire aux deux.

Certaines personnes vont s'inscrire contre ses normes. Ils vont être déviants.

Caractéristiques d'un groupe : le statut

Un **statut** est une place ou un rang occupé au sein d'un groupe et conférant un certain prestige. Vous avez un statut dans le groupe. Le groupe va estimer que vous avez un statut supérieur si vous avez toujours raison. Par contre, si vous avez toujours tort, le groupe va estimer que vous aurez un statut inférieur.



- **Pouvoir :**Il exerce sur les autres. Ressources distribuées à ses subordonnées : Si vous possédez des ressources qu'un autre veut avoir, alors il sera dépendant de vous vis-à-vis de ces ressources. Il se voit accorder un statut plus élevé.
- **Capacité à contribuer aux objectifs :** Une personne critique dans le groupe aura un statut plus élevé. Une personne qui a une contribution élevée va avoir un statut supérieur aux autres qui contribuent beaucoup moins
- **Caractéristiques personnelles :** Des personnes possèdent des traits auquel les groupes attribuent de la valeur : élégance, intelligence, argent, jovialité… Des traits de ce type-là sont vus par les autres comme une valeur. Ces caractéristiques vont dépendre des situations du groupe car selon les groupes on ne valorise pas les mêmes caractéristiques.

  Exemple : Vous avez un QI très élevé
  - Exercice de Maths : Valorisé.
  - Concours de natation ; Pas valorisé.

Normes et interactions : Modéré la pression de conformité. Ils jouissent d'un statut plus élevé et auront plus de liberté avec les normes du groupe.

Le **statut** va avoir un rôle à jouer sur les interactions entre les membres d'un groupe c'est-à-dire que les personnes de statut plus élevés sont plus sure d'elle, elles prennent plus la parole, elles commandent davantage, interrompent souvent les autres et critiquent tout le monde.
Exemple : Quand il y en a qui coupe la parole aux autres : ça va créer de la tension, du stress, un manque d'émulation, … Ceux qui sont un peu timide ne vont plus parler.

Tout cela va avoir un impact.

Inéquités de statut : Le statut de chacun est perçu comme équitable. Vous allez essayer de rétablir l'équilibre en diminuant votre rétribution.
Exemple :

- Si une personne qui me parait moins expérimentée que moi et que celle-ci monte en grade je vais essayer de chercher des explications à ça. « Ke me suis rendu compte que l'autre avait plus de capacité de leaders que moi »
- Mais si cette personne est la belle-fille du patron, il y aura un problème. Vous n'allez pas rationaliser.

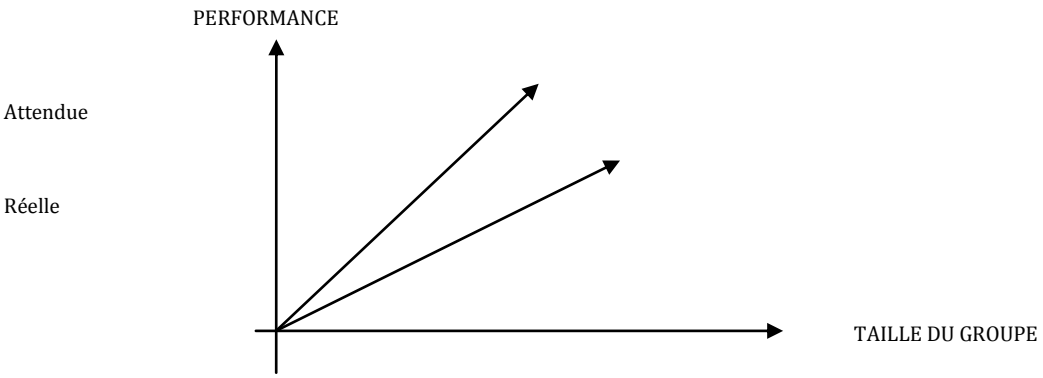
Attributs liés au bureau : La personne qui a le plus beau bureau est le plus gradée. Elle aura une belle vue, des canapés … =>Problème réel dans les organisations.
Solution : bureau tournant, pas avoir de bureaux, …

Le statut n'a pas la même importance selon la **culture** : Un statut n'est ***pas vu de la même façon***. Les français et les chinois sont très sensibles au statut contrairement aux anglais. Dans un groupe, le statut a une place à part.

Caractéristiques d'un groupe : la taille
Idée de savoir si la taille du groupe influe sur le comportement du groupe.

- On observe que les groupes **plus restreints** atteignent plus ***rapidement leur mission***
- Mais quand il faut trouver ***une solution à un projet***, les groupes **lesplusnombreux** réussissent mieux.
- Un groupe de grandes tailles face à celle de 12 personnes seront plus performant à la collecte de données. Par contre, le groupe plus restreint va mieux analyser les données.
- On observe que les groupes de 5 à 7 membres sont généralement considérés comme les plus efficaces.

« **Paresse social** » est une tendance à fournir moins d''effort et à diminuer son rendement au sein d'un groupe c'est-à-dire qu'on fait moins d'effort quand on est en groupe que lorsqu'on est seul. On est plus intelligent à plusieurs donc la performance attendue doit être supérieur.
Or, on observe que la ***performance réelle est en dessous***. Plus la taille du groupe augmente plus c'est vrai.



Exemple : Un psychologue allemand a mis une personne au bout d'une corde. Il se rend compte que si on fait l'expérience avec un groupe qui tire une corde, les personnes dans chacun des groupesfont moins d'efforts que lorsqu'ils sont seuls.

On observe ce phénomène :
L'idée de la croyance que les autres ne font pas leurs dues. Celui qui voit ses collègues paresseux peut réduire l'équité en réduisant ces efforts.Ca vient du ***flou dans la responsabilité***c'est-à-dire les résultats peuvent pas être attribué à une personne unique. Le lien entre l'apport d'un individu et les performances du groupe sont vagues.Donc quelques-uns sont tentés de jouer les passagers clandestins.

Les groupes aux nombres impairs fonctionnent mieux car ça évite les votes nuls. Les groupes de 5 à 7 représentent lemixte entre groupes restreints et groupes nombreux. Ca apporte une certaine majorité et diversité.

Caractéristiques d'un groupe : la cohésion

La **cohésion** est une force qui unit les membres d'un groupe et les incite à y demeurer : résultat du désir des membres du groupe d'appartenir à ce groupe et de leur motivation à y maintenir une participation active.

Un groupe où il y a de la cohésion sera plus performante.

Comment améliorer la cohésion de groupe ?

- **Réduire la taille du groupe** : Un groupe de 5 à 7 personnes, vous allez continuer à avoir une relation entre chacun.
- **Faire adhérer à des objectifs communs** c'est-à-dire s'accorder sur les objectifs qu'on va atteindre ensemble.
- **Augmenter le temps passé ensemble** : vous vous rendez compte que plus vous passez du temps avec ces personnes, plus vous connaissez leurs forces et leurs faiblesses.
- **Rehausser le statut du groupe** (*difficile à intégrer*) : Clubs très fermée donc le groupe est très soudée.
- **Stimuler la compétition avec d'autres groupes**. Pratique dans les jeux types PhotoBox
- **Récompenser le groupe, et non les individus**. Attention ça va en contradiction avec la « paresse sociale ». Dans le cas où votre groupe est soudé et que vous avez mis des normes élevés ; alors l'ensemble du groupe va essayer de mettre tous les efforts possibles pour atteindre ses performances.

  Cohésion = Paresse sociale moins importante = Performance meilleure.
- **Isoler physiquement le groupe** : par exemple ils vont déplacés un groupe de Seattle à Miami, ils ont deux ans pour sortir le projet. Ca augmente la cohésion de groupe. Le fait d'isoler entraine d'autres problèmes.

La prise de décision individuelle :

Comment on va prendre les décisions ? Qu'est-ce qui va sortir de nos travails ?

Au niveau individuel, il y a le modèle de l'acteur rationnelle : **rationnelle absolue ou limitée**.

- Quand un individu est seul et va prendre une décision il aura une ***rationalité limité***.
- ***Une rationalité absolue*** :J'ai un problème, j'essaie de répertorier les solutions possibles à ce problème. J'évalue chaque solution. Je vais prendre la décision qui maximise la performance de monchoix donc la meilleure solution possible.

  Exemple : Dans la vraie vie, je vais choisir un téléphone. Je regarde les options etles caractéristiques des téléphones. Je vais faire un modèle sophistiqué de calcul :il y en a un qui va sortir du lot et donc c'est ce portable que je choisirais.

- En vraie, ce n'est pas comme ça : ***rationalité limité***.Quand vs allez avoir un problème vous allez choisir la première solution Apple ou la deuxième solution Samsung. Vous allez prendre la première solution qui va se présenter à vous.
  Simon un théoricien faisait une intelligence artificielle : le cerveau humain n'est pas capable de faire ça et va s'arrêter à la première solution. Ca s'appelle la rationalité limité.

Décision collective :

- **Les atouts :**Une information et un savoir plus complets, une plus grande diversité d'opinions, des décisions plus pertinentes. ***Première solution satisfaisante ?*** Vous allez repousser ça car en groupe vous aurez plus d'informations. Plus d'opinions donc une meilleure opinion collective.
- **Les faiblesses :**Des pressions de conformité, domination par quelques-uns, ambigüité au niveau de la responsabilité. ***Expérience d'Asch***, ambigüité au niveau de la responsabilité : dans un groupe qui va prendre la décision finale ?
  - Mais aussi la pensée de groupe ou Groupthink (Janis, 1972)
    - ***Symptômes :***Dans des groupes, on observe une **illusion d'invulnérabilité***(à l'abri de toute menace),***la rationalité collective***(une rationalisation très sophistiqué qui montre qu'ils avaient raison*), **l'illusion du bon droit***(moralité, ignorer les conséquences éthiques de leur observation),***laperception caricaturale de l'opposition***(stéréotypés),***lapression sur les déviants***(toute personne qui va être déviante et va remettre en cause le groupe sera exclue du groupe),***l'autocensure***(ceux qui ont des avis contradictoires ne parlera pas)*, **illusion de l'unanimité** *(on pense que tous les membres seront d'accord),***l'apparition spontanée de « gardiens »***(protéger les groupes, filtrer des informations pour dire si la décision est bonne ou pas)*
    - ***Conditions d'efficacité de la décision de groupe :*****Le temps** *(les groupes sont plus lents qu'une personne seule donc faut leur laisser le temps pour agir et faut prendre une bonne décision),* **les conditions matérielles***(exemple : Salle ovale _ celui qui est au bout a un statut supérieur et celui qui est à l'autre bout un statut inférieur. Ils n'auront pas la même décision mais ceux qui auront un statut supérieur prendront plus la parole. Tandis que si on met dans chacun des groupes des personnes de différents statuts alors ça va changer la donne car les groupes seront jugés équitable)*, **le leadership***(si un leader apparait ça peut être un piège)*, **les règles du jeu***(jouer l'avocat du diable,…)*

D'autres modèles de décisions :

- Le modèle organisationnel *(la théorie comportementale de la firme ; Cyert et March, 1963)*
- Le modèle politique
- Le modèle de la poubelle *(March, Cohen et Olsen 1978)*

Chapitre 2 : La communication interpersonnelle

Important ! Pourquoi ? Les dirigeants passent 80% de leurs temps à communiquer. Il faut que d'une part ce soit fait de ***manière efficace*** et d'autre part elle est ***fondamentale et spécifique***. Il y a un manque de communication dans cette entreprise ou on communique trop mais la communication génère certaines interrogations ou certains débats.

Il y a certains nombres d'illusions qui circulent :

- **Première illusion** : ***Facile de communiquer***. En gros, il suffit d'écrire un message qu'il va être compris. Pas nécessairement facile de dire ce qu'il y a dans la tête.

- **Deuxième illusion** : L'autre comprend le message quand on l'aura exprimé. « Je te l'ai dit »
- **Troisième illusion** : Penser qu'il y a une seule forme de communication celle qui est en général se retrouve dans le sens des messages émis : différents canaux de distribution qui vont être en concurrence les uns avec les autres.

La communication dans un cas ou dans l'autre ne va pas être les mêmes.
Ces illusions montrent que ce n'est pas nécessaire de développer la communication mais certaines choses vont nous montrer le contraire.

Approches théoriques de la communication

1. Les trois schémas classiques

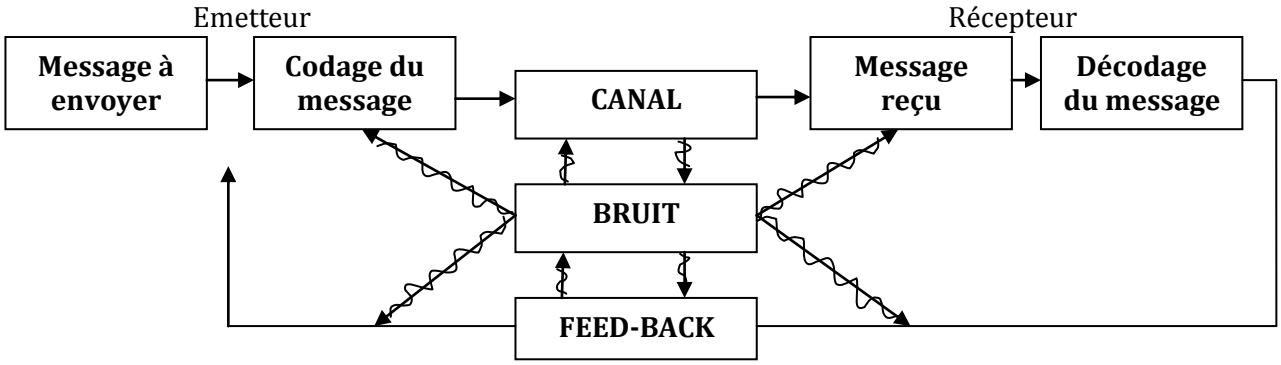
- **Le schéma de Laswell (1948) :**

C'est un schéma linéaire dans lequel la communication est vue comme le trajet d'un stimulus « J'envoie un message par un certain canal et il ya un récepteur qui le reçoit ».
Le problème : Ne représente pas vraiment la réalité.

- **Le schéma de Shannon (1947) :**

C'est modèle plus sophistiqué. Par rapport à l'autre schéma, il y a les notions de ***codage et de décodage***en plus. L'émetteurtransformer une information en signe repérable. C'est le travail qui s'effectue via lelangage.
« J'ai une idée, Je vais la coder en langage audible pour que mon récepteur puisse recevoir mon idée. Mon récepteur s'il ne parle pas la même langue que moi n'arrive pas à décoder mon message alors il ne va pas le comprendre.»
Le message est transmis et reçu par le récepteur qui devra décoder le message. Si le récepteur n'a pas le même code que moi, il ne pourra pas me décoder.

- **Le schéma de Wiener (1948) :**



L'émetteura un message à envoyer et un code à faire passer, il va choisir un certain canal pour le faire passer. Une fois, que le récepteur aura reçu le message et décoder le message. Il enverra un message à l'émetteur en disant « Ok j'ai compris ton message ». Mais s'il pose une question ça

veut dire qu'il a rien compris. La communication n'est pas forcément verbale, elle peut aussi être non verbale : « l'effet feedback » qui montre qu'il a rien compris.

Beaucoup de bruits dans ce message :

- D'autres choses auquel il pense
- Un certain nombre de bruits dans le dispositif qui aura le rôle de tamis par exemple.
- Certaines façons de penser qu'il fait que vous ne comprenez pas le message de l'émetteur.

Exemple : Relations de couples _ Prenons un couple qui ne sont pas dans la même longueur d'ondes. Il y aura un sombre de messages qui vont circuler. La femme dit à son mari « Comment était ta journée ? ». Le mari lui raconte sa journée mais au final il se rend compte qu'il s'en fichait de lui avoir raconté sa journée. Pour le mari, c'est la fin de leur relation. Tandis que pour la femme pense que la relation est normale.

Dans cette réflexion, il est impossible de ne pas communiquer. 70% des messages que vous voulez faire passer passent par un message non verbal. Tout comportement va exprimer une forme de communications.

Lundi 02.12.13

L'approche systémique et l'école de Palo Alto.

L'idée est d'essayer de comprendre les phénomènes complexes en utilisant une vue globale c'est-à-dire essayé de regarder l'ensemble des interactions qui vont avoir lieu.
L'ensemble des interactions relient des informations qui forment un système.

L'approche systématique ou le refus du linéaire

- Refus de l'approche linéaire de la réalité
- Comprendre les processus et le fonctionnement d'un ensemble cohérent
- Caractéristiques d'un système : **Un système** est un ensemble d'éléments en interaction de telle sorte qu'une modification d'un des éléments provoque une modification de tous les autres éléments. En communication, on parle aussi de système.
  - **Il est structuré** : des limites qui le séparent de l'environnement externe ; des éléments spécifiques reliés entre eux par un réseau de communication
    Exemple : limite (la peau), réseau de communication (réaction biologiques, groupe sanguin…)
  - Il peut se décrire de manière **fonctionnelle** : fonctions assurées par des flux d'énergie et des échanges d'informations.
    Exemple : le taux glucose dans le sang _ générer un certain nombre d'actions pour que le système se maintienne en place
  - Il est en communication avec **son environnement** : il reçoit des inputs et provoque des outputs *(boucles en rétroaction entre ceux-ci)*
    Exemple : Les humains sont les éléments d'un système plus vaste.

⇨ **Les individus vont être en interaction les uns avec les autres**

La création de l'école de Palo Alto :

- Bateson et Mead : Etude des communications dans le « système-famille ».

Il faut comprendre qu'on peut réfléchir à la communication entre les individus via cette théorie. Lorsqu'on est en interaction avec les autres, on est dans un système qui doit être cohérent et se réguler.
Exemple : La mort d'un étudiant _ Vous être en interaction, en communication, un événement de ce type-la va influencer tout ce qu'il y a derrière *(classe, la vie étudiante, groupes etc).* Un événement de ce type-là apparait, forcément ca va générer d'autres types d'interaction comme tenir le choc ensemble, se rassembler. C'est ça l'idée d'approche systémique.

On raisonne à travers des phénomènes complexe, on l'étudie à travers l'approche systémique (éléments interaction entre eux avec ce mode fonctionnelle et interaction avec l'environnement).

Les thèses de l'école Palo Alto :

Si on nous parle de communication, on est obligé de parler de Palo Alto, c'est la base.

- Une logique de communication, (1972), L'auteur WATZLAVICK en est un des fondateurs.
- Postulat de cette école : ***« Il est impossible de ne pas communiquer »***
  Exemple d'individu qui croise les bras ça signifie quelque chose sur ce comportement : « Genre je n'ai pas envie de communiquer, je ne suis pas ton pote ». Ca montre que vous avez une attitude fermée. A travers tous les biais qui sont liés à la communication.
  - La communication au sens large (pas seulement de la communication verbale) : les auteurs assimilent la communication au comportement c'est-à-dire liée aux comportements des individus.
  - Tout comportement est créateur d'une relation entre l'individu et les autres, relation qui est assimilée à la communication
  - Une approche « pragmatique » de la communication.

Entre 33 et 45% de la communication est faite par l'intensité de la voix, la prononciation, l'intonation. On appelle ça ***la prosodie*** ça veut dire que lorsqu'on communique avec quelqu'un il y a que très peu de % qui passe par ce que l'on dit. Vu que tout le reste passe par comment on va parler, les gestes, la manière dont on se tient …

Ils vont s'intéresse aux comportements liés à la communication, à travers les comportements qui sont liés.

L'analyse transactionnelle

- 60-70's : Berne en réaction contre la psychanalyse
- L'idée est d'aider les individus à comprendre leurs difficultés relationnelles et psychologiques *(Pour Berne : relations = transactions (=échanges))*

Il dit qu'on a 3 états qui vivent en nous en permanence : Etat « enfant », Etat « adulte », Etat « parent ».

- **Etat « enfant »** : Parfois, on va se comporter comme des enfants, comportement infantile, émotions ressenties comme dans l'enfance. Soumission ou rébellion en fonction de l'enfant qu'on laisse exprimer en soi.
- **Etat « adulte »** : comportement maîtrisé, raisonnable, rationnelle, juste, neutre dans la relation.
- **Etat « parent »** : Materner, Consoler, … Ils jugent ce qui est bien ou mal. Il est porteur de loi.

On passe de l'un à l'autre en fonction des contextes auquel on est confronté.

Exemple :

- Si on prend un individu qui arrive en soirée où tout le monde danse. Cette personne peut adopter ce mode d'expression et faire comme eux : il a donc un ***état d'enfant libre.***
- Imaginons qu'il trouve son boss, qui lui fait des gros yeux, il va donc se mettre dans un coin comme un ***enfant soumis ou un enfant qui a fait une bêtise***.
- Un collègue vient lui brancher pour lui parler travail et il répond en chiffres et explication : il passe ***d'enfant opprimé à un état d'adulte***.
- Maintenant il découvre sa fille pas très fraîche, il va la voir et lui dis « Tu rentres à la maison et TU DORS ! ». Il devient ***état parent.***

Beaucoup de coach utilise cette analyse transactionnelle.

Cette théorie est intéressante pour ça, il faut trouver une communication adaptée à la situation imposée. Ça peut aussi nous permettre de repérer un « moi » qui est inadaptée à la situation. Savoir dans quel état on doit être et s'adapter à la situation.
Comment je vais réussir à savoir ce que l'autre attend de moi ? Les parents ou les autres personnes avec lesquelles on interagit ne nous demande pas toujours la même chose. Il faut s'adapter au situation, le comportement signifie la communication.

Les différents types de communication

La communication a longtemps été abordée au travers du langage, donc de la communication verbale. L'école de Palo Alto, quant à elle, est arrivée après. Aujourd'hui, de nombreux travaux s'intéressent à la ***communication non verbale***, un élément très important.
Exemple de la voix.

L'étude du langage reste une voie privilégiée pour étudier la communication.

Langage et communication : comment définir le langage ?

Pour les **théoriciens de la communication** : Appliquer le schéma de Shannon au langage *(vue un peu avant).*

- **Langage :** Opération intermédiaire entre la pensée d'un émetteur et celle d'un récepteur.
- Il faut un **système de signaux** partagé par l'émetteur et le récepteur ; ces signaux sont véhiculés par un support : le canal de communication.
- **Dynamique** : Opération de codage, de décodage et de feedback.

« Je prends le langage et j'applique les différents schémas de langage pour ces théoriciens »

Pour **les théoriciens du langage** : les linguistes (science particulière, personnes qui réfléchissent au langage)

- **Langage** : mise en œuvre d'une fonction symbolique. Ils déclinent ça en 5 éléments
  - **Le signal** : repose sur des conventions
    Exemple : SOS, pouce levée …
  - **Le signe** : en rapport avec une chose absente (**ex** : les mots)
    Saussure un grand théoricien du langage _ 2 éléments inséparables du signe :
    - **Le signifiant** c'est le mot lui-même
      Exemple : quand je dis « arbre » pour un bébé, il ne saura pas ce que c'est. Mais il faut lui expliquer plusieurs fois pour qu'ils comprennent ce que c'est un arbre.
    - **Le signifié** n'est pas direct il faut lui montré le dessin pour qu'il sache ce que c'est, le langage c'est compliqué. Il faut faire le lien. Le langage doit être pensé d'une certaine façon.
    - **En bref, le *signifiant* est le mot et le *signifié* est le sens du mot. Le langage est propre à l'être humain pour çà.**
  - **L'icone** : Représentation réelle d'un objet
    Exemple : Schéma, dessin, carte …
  - **L'indice** : Expérience moins direct du signifié. Traduire à partir d'une expérience, c'est comme un morceau d'un puzzle qu'il faut comprendre. Le signifié à partir de cet indice là va comprendre ce que ça veut dire.
  - **Le symbole :** Il y a parenté ou ressemblance entre le signifiant et signifié.
    Exemple : Carré jaune route prioritaire _ c'est difficile de savoir si on n'a pas passé le code

  ⇨ L'activité centrale de la communication verbale est l'idée d'utiliser des signes (mots) pour évoquer des représentations absentes.

Langage et situation sociale : Le langage structure la situation sociale dans laquelle il prend place. Le poids de la situation sociale dans la communication verbale ? Quels liens entre situation

sociale et verbale ? Le choix du ton de la voix, l'ordre des mots, le locuteur influence le message. Pourquoi on va utiliser *« madame le directeur »* ? Pourquoi pas le féminin dans certaines situations ? Est-ce que ça veut dire que dans les postes de pouvoirs on utilise des mots au masculin ?
Le langage structure la situation sociale. Et donc il faut également prendre en compte cette histoire du langage dans la communication dans l'entreprise. Qui maitrise le langage qui est circulé dans l'organisation ? La représentation même veut donner un sens véhiculé par ces symboles.

Communication non verbale

Qu'entend-on par communication non verbale ? Elle se situe en dehors du langage. Donc ça concerne des échanges qui ont lieu de manière souvent inconsciente entre des individus qui ne cherchent pas nécessairement à communiquer un type de message précis. Pas nécessairement une intentionnalité mais c'est ce qui ressort.

5 grands thèmes pour le paralangage *(Guittet)*

- **Territoire :** L'espace qui existe entre des individus mais aussi les déplacements. Il y a Hall qui a écrit un livre qui s'appelle *« The Silent Language »* il a cherché à mesurer l'espace intime c'est-à-dire la distance entre soi et les autres, c'est l'idée du territoire donc l'espace intime. A quelle distance ça va constituer une agression de notre espace ? Certains d'entre vous sont extrement proche de moi et d'autres vont se mettre beaucoup à une distance plus importante de moi. On observe que l'espace intime est quelque chose de culturel.
  Exemple : Les latins vont accepter d'être beaucoup plus proches alors pour que les anglo-saxons la distance va être beaucoup plus importante. Le latin va essayer de s'approcher de l'autre et l'anglo saxon va essayer de s'éloigner : on appelle ça par la **danse diplomatique**.
- **Posture :** « cuirasse corporelle » : tonus, gestes, contacts corporels *(serrement de main, gestes affectueux, ect.)*. Il joue un grand rôle dans la communication qui va se mettre en place.
- **Image du corps** : L'image qu'on revoie extérieurement. L'ensemble des choix vestimentaires qu'on va mettre va jouer sur le message qu'on va transmettre.
- **Visage et mimique** : Le visage est le siège d'une infinité de micro-expressions non verbales dont nous sommes totalement inconscients mais qui sont parfaitement enregistrées par l'autre. On a des micros mouvements dans le visage car on a de milliers muscles. Ca va énormément jouer sur ce que l'autre va voir. Votre visage fait ça de manière inconscient : « Je ne peux pas les contrôler ». On est capable normalement de distinguer un sourire vrai d'un sourire faux.
- **Regard** : Un mode important de communication.
  Exemple : Si vous avez un regard vers le haut _ dominante visuelle.

Impact de la communication non verbale :

L'impact de la communication non verbale :

- **Expérience d'Argyle** *(1976)* sur les rapports entre communication verbale et non verbale. Il s'est intéressé à ***croiser les messages verbaux et non verbaux***. Il a fait 18 petits films qu'il a soumis à des étudiants qui devaient regarder.
  2 hôtesses : attitudes non verbales (*supériorité, soumission, neutralité)* et les messages avec un contenu *(supériorité, soumission, neutralité*). Il a croisé les attitudes non verbales et les messages. Il s'est demandé s'il y avait de la concordance.
  - **Effet concordant** : Si un message adopte un contenu supérieur alors ça amènera une attitude supérieure. Et ainsi de suite.
  - **Présentation discordante** : Attitudes non verbales inférieurs avec un contenu supérieurs => Alors les personnes évalueront extrement mal les messages fournis.

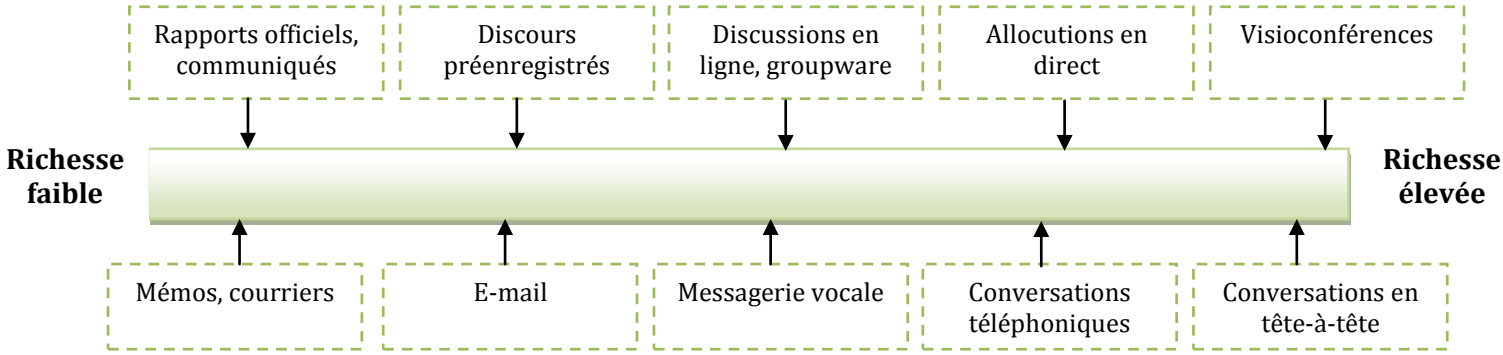
- Un message verbale passe mieux, et est plus facilement mémorisé quand l'attitude non verbale joue un rôle de renforçateur et de clarificateur, qu'il s'agisse d'un message positif ou négatif. Le message verbal pour qu'ils soient mémorisés il faut que l'attitude non verbale ne soit pas utilisés et soit renforcé. Si les deux sont discordants, le message ne passera pas et sera mal vécu.
- **Ecole de Palo Alto** : Mise en évidence des effets pathogènes de la discordance entre communication verbale et communication non verbale. Deux choses contradictoires : on vous donne deux messages contradictoires en même temps

La communication écrite :

- Poids de l'écrit dans les entreprises
- Une communication fortement influencée par des variables sociologiques. Sociologique : aisance face à l'écrit reflète un niveau d'étude et une éducation.
- Une communication en pleine mutation avec les outils TIC *(mails, chat, …)*. Mutation : ce type de communication a beaucoup changé de choses dans la communication.

Communication interpersonnelle dans l'organisation

Richesse informationnelle des différents canaux de communication



En fonction des canaux de distribution utilisés il n'y aura pas les mêmes messages. Il va y avoir toute la communication verbale ou non verbale qui va s'échanger. ***Impersonnelle :*** la richesse de communication est faible en fonction du type de message qui peut y avoir.
Exemple : Echanger dix mails ce n'est pas la même chose que se rencontrer pendant une heure.

Le canal va énormément jouer. Le canal constitue en lui-même un message. Changement de méthodes d'évaluation, si vous l'affichez autre part ça n'a pas le même impact.
Exemple : Plan de licenciement (*certaine règle juridique a respecté)*_ si vous l'apprenez de la presse ce n'est pas la même chose que si vous l'apprenez de votre direction.

⇨ Le choix du support n'est pas neutre dans la communication.

Mardi 03.12.13

Diversité des communications dans l'entreprise

Différents niveaux de richesse informationnelle des niveaux de communication : On ne transmettra pas le même message. Il y a donc une diversité de communications dans l'entreprise. On a différents types de canaux.

Types de canaux :

- **Canal *(channel)*** : voie de communication par laquelle le message transite.
- **Canaux formels** : Voies mises en place par l'organisation, afin de transmettre des messages liés à l'activité professionnelle

Exemple : Toutes les directives vont être données par le siège au niveau formel et qui vont donner des informations. C'est également la relation hiérarchique.

- **Canaux informels** : Voies apparaissent de manière spontanée, selon le choix de l'individu.
  Exemple : Aller voir des collègues dans un autre service, peu importe ce sont des canaux informels qu'on peut utiliser.

Le sens des communications :

- **Communication descendante** : le PDG qui donne des directive aux personnes d'en dessous. La stratégie de l'entreprise va être communiquée aux employés.
- **Communication ascendante** : Management par objectif. L'objectif qui va être fixé ensemble qui vont être remonté au niveau supérieur ainsi de suite
- **Communication transversale** : Discussion avec notre pair, personne qui ont la même salariale que vous.

La communication est un sujet riche. On dit souvent que les problèmes dans l'organisation est un problème de communication. C'est vrai mais néanmoins il ne faut pas se limiter à ces problèmes de communication. Ca peut être un ***problème de structure*** qui découpe l'organisation par fonction.

Quand on parle de communication, on se rend compte qu'il y a une dimension qui rentre en ligne de compte : **question du leadership**. Comment une personne va réussir à diriger une autre personne ? Personnalité type qui va faire que cette personne là sera charismatique ? Si la personne qui est votre chef fait aimer votre travail, vous allez être bien meilleur et vous serez plus performant dans ce cadre là.

Chapitre 3 _ Leadership : Les fondamentaux et les enjeux actuels

Toute une thermologie qui nous fait distinguer le leadership du management : l'idée est qu'un manager n'est pas forcément un leader.

- Le **leadership** est la capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individu vers un objectif précis. Le leader mobilise des personnes, il y a cette dimension d'entrainement.
- Le **management**, au contraire, est l'utilisation de l'autorité inhérente à sa position hiérarchique afin d'obtenir l'adhésion des membres de l'entreprise. Soumis à une hiérarchie qui confère une autorité, cette autorité permet d'obtenir des autres ce qu'ils ne feraient pas naturellement.

Dans tous les cas, vous voyez bien que les deux sont différents : un leader peut émerger. Toutefois, les organisations ont besoin d'un leadership et un manager fort.

Exemple : Vous êtes dans un groupe de travail, ya personne qui va prendre le rôle du patron mais il y en a qui va émerger un leadership. Les deux aspects sont nécessaires.

Il y a plusieurs théories pour expliquer le leadership des individus.
On a des théories des traits de personnalités, théories comportementales et théories de contingence :

- **Théorie des traits de personnalités** : Théories qui consistent à différencier les leaders des non-leaders sur la base de qualités et de caractéristiques personnelles. On ne peut pas tous être le leader ça dépend des traits de personnalités d'un leader. On a souvent décrit un leader fort à travers des traits de personnalités.
  Exemple : Steve Jobs, Barack Obama, Napoleon, Nelson Mandela, Churchill ...

Souvent ces personnes là sont décrites comme charismatique, à transporter les autres et à avoir un pouvoir supérieur sur les autres. Il y a eu de nombreuses recherches sur ces sujets là : *Est-ce qu'il ya des traits de personnalités qui favorisent le leadership ?*

On se rencontre qu'il y a ***des traits multiples*** *(Steve Jobs et le pape n'ont pas les mêmes traits de personnalités)* et on ne peut ***pas croiser différents traits de personnalités***. Il y a peu de regroupement de personnalités possibles. La seule chose qu'on sait c'est que ces personnes là ne sont pas comme les autres.

Avec le ***modèle des Big Five***, on a eu un petit progrès, on se rend compte que :

- L'**extraversion** est le trait ***le plus important*** pour avoir un leader efficace. Un individu sociable et dominant a plus de chances de s'affirmer dans un groupe.
- **L'application et l'ouverture à l'expérience** font partis des traits de personnalités d'un leader.
- Dans les traits du leadership, **l'agréabilité et la stabilité émotionnelle** ne sont pas du tout lié au leadership. Les leaders partagent quand même ces traits.
- S'il y a une intelligence émotionnelle, c'est une des composantes de l'empathie.

Limites :

- Pas de mise en évidence de traits universels qui permettraient de prédire le leadership
- Manque de clarté du lien de cause à effet entre leadership et traits
- Permettent mieux de prédire l'émergence du leader et l'apparition du leadership que d'identifier les leaders efficaces.

Difficile de mettre un lien de cause à un effet. Il y a également un autre champ de théorie.

- **Théories comportementales du leadership** : Théories qui proposent de distinguer les leaders des non-leaders sur la base de comportements spécifiques. Elles disent autres choses. En effet, elles ont une autre approche.

- Théories comportementales : le leadership peut s'apprendre.
- Théories des traites de personnalités : Comportement qu'on va pouvoir modifier pour pouvoir devenir un leader. Le leadership n'est pas inné.

Recherches de l'Université d'Ohio et de l'Université du Michigan

Les universités ont essayé d'identifier les différents comportements de leaders. Ils recensent plus d'un millier de dimensions à deux grandes dimensions : structuration ou considération.

- **Structuration** : Vous allez privilégier la production *(centrer vers la tache et la production du travail).*
- **Considération** : Orientation vers l'employé. Mettre en place une relation interpersonnelle.

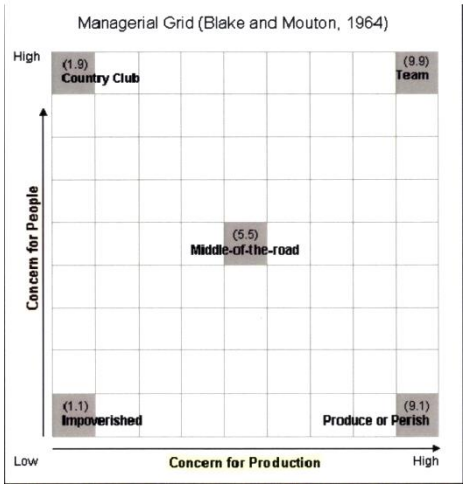
On comprend que la théorie des traits de personnalités ou comportementales nous permettent de mieux comprendre ce que définit l'efficacité du leadership.

- On pourrait penser que des leaders extravertis seront plus orientés vers l'employé

On ne peut pas déduire un lien cause à effet. Le comportement des individus ne permet pas de comprendre le leadership donc la situation importe.

La grille managériale *(Blake et Mouton)* _ C'est une grille classique.

- Le style 9.1 : Intérêt pour la production très élevé et intérêt faible pour les hommes *(facteurs psychologiques).* Vous atteignez une certaine performance. Mettre en place un management avec des procédures très strictes et un intérêt faible pour les hommes.



- Au contraire le style 1.9 : une grande attention des hommes mais un intérêt de production faible.
- Le style 9.9 : c'est du management fondé par le travail d'équipe avec à la fois des hommes responsables et à la fois une production très élevée = **Performance maximale** _ *beaucoup de confiance, respect mutuel*
- Le style 1.1 : c'est un cas catastrophique c'est ce qu'on appelle le **management appauvri**, très peu d'intérêt pour rien.
- Le style 5.5 : c'est ce qu'on appelle le **management institutionnel.** Vous réussissez à équilibrer les impératifs de productions. Néanmoins, ce modèle est incomplet car on ne prend pas en compte l'analyse de la situation.

Théorie de la contingence

En fonction de l'âge de l'organisation et de la taille, vous n'allez pas tomber sur la même structure organisationnelle. "Ca dépend de" On va essayer de ***prendre en compte la situation***. Il y a différents modèles :

Hypothèses qui sous-tendent les différents modèles :

- Fiedler : le style du leader est fixe
- Autres théories : le style du leader peut être modifié.

Le modèle de FIEDLER

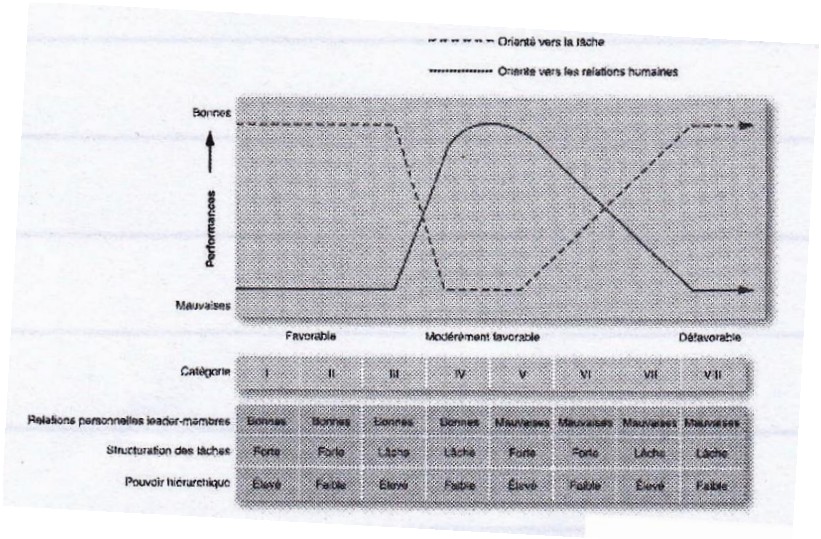
Leader : Style figé

- Identifier le style de leadership
  - Questionnaire du collaborateur le moins apprécié : Il va faire un questionnaire du collaborateur le moins apprécié qui cherche à déterminer si la personne a une orientation vers la tache ou vers les relations humaines.
    Il y a 16 oppositions d'adjectifs. Le leader, dans ce questionnaire, doit se souvenir de toutes les personnes avec qui il a travaillé et doit mettre une note entre 1 et 8. Ca permet de déterminer le type de leadership fondamental. *Prendre la personne que vous avez moins aimée va faire ressortir votre style de leadership.* Pourquoi je n'ai pas apprécié travailler avec cette personne ? Vous allez voir comment vous aimez être.
  - Style figé du leader *(orienté vers la tâche ver les relations humaines)* : Le style du leader ne va pas changer _ soit je change le leader soit la situation.

- Définir la situation : 3 facteurs situationnels déterminant l'efficacité du leadership :
  - Relations personnelles entre le leader et les membres du groupe
  - Structuration des tâches
  - Pouvoir lié à la position hiérarchique

- Quels leaders pour quelle situation ?
  - Rechercher une adéquation entre les leaders et les situations. Pour cela :
    - Choisir un leader qui convienne à la situation
    - Adapter la situation au leader

Conclusion du modèle de Fiedler



Vous êtes un leader plutôt orienté vers les relations humaines ou vers les taches ? En fonction des situations, votre leadership va s'adapter.

- Dans le cadre d'une situation favorable, les performances orienté vers la tache seront supérieures et inversement.
- La situation est ***facilement contrôlable*** et il y a ***peu d'imprévus***. Plus c'est rigoureux et organisé, plus la performance sera importante.
- Votre orientation vers les taches : vous vous concentrez vers les sujets importants et vous allez oublier le reste qui est défavorable.
- Dans les situations médianes, plus vous vous intéressez aux employés plus vous allez générer un comportent positif.
  - ⇨ *En fonction du type de leader que vous êtes et de la situation auquel vous êtes, vous n'allez pas atteindre le même niveau de performance.*

Théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard

- ***Hypothèses :***
  - Les leaders peuvent et doivent adapter leur style en fonction du degré de maturité *(ou autonomie, qu'on peut traduire par les compétences et l'engagement)* de leurs subordonnés.
  - En conséquence, il est possible de former les leaders pour qu'ils adaptent mieux leur style à leurs subordonnés.

- ***Prend en compte le comportement du leader (tâche et relations)***
  - Les leaders peuvent changer leur comportement
  - 4 comportements spécifiques *(du plus directif au plus détendu)* dont l'efficacité respective dépend des capacités et de la motivation des subordonnés.

Maturité du subordonné	PAS ENVIE	ENVIE
CAPABLE	PARTICIPATIF	PEU D'INTERVENTION
INCAPABLE	DIRECTIF	TRES ENCOURAGEANT ET TRES DIRECTIF

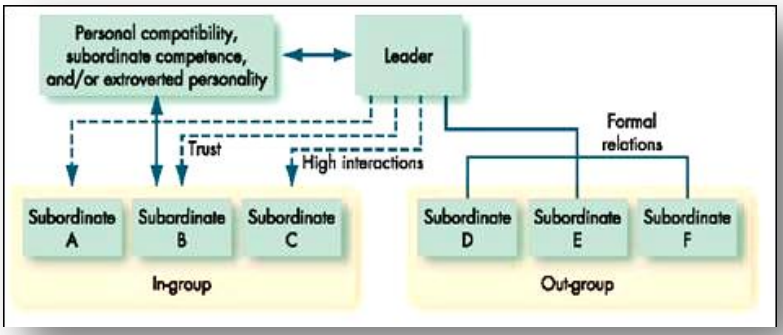
Styles de leadership

Théorie de l'échange leader/membre ou Leader-Member Exchange Theory LMX :

- Les leaders choisissent certains subordonnés pour leur « cercle interne » sur la base de leurs compétences et/ou de leurs similarités avec eux
- Les échanges avec ces subordonnés du « cercle interne » sont de meilleure qualité
- Les subordonnés du « cercle interne » sont plus performants, démissionnent moins et ont une satisfaction professionnelle supérieure.

Théorie qui nous dit autres choses. Un leader n'a pas un style de leadership unique. En fonction des subordonnées, le style de leadership que va avoir une personne va être différente. Ca va aussi dépendre de la relation entre le subordonné et le leader.

- Les relations de moins bonne qualité avec des personnes se limitent dans leur rôle prescrit : Relations mauvaise avec le leader.
- Mais des relations plus affectives existent. Des échanges riches sur le plan professionnel et personnel. L'idée est de se retrouver dans la même partie.



Deux théories modernes du leadership

Le leader est capable d'inspirer les autres par ses paroles, ses idées et ses comportements.

Le Leadership charismatique :

- Weber : **charisme** *« qualité extraordinaire d'un personnage qui est, pour ainsi dire, doué de forcs ou de caractères surnaturels ou surhumains, ou tout au moins inaccessibles au commun des mortels. Ces pouvoirs ou qualités d'origine divine ou magique établissent le leadership de la personne concernée »*
- Caractéristiques : vision ; prise de risque ; sensibilité environnementale ; sensibilité aux besoins des subordonnées ; comportement non conformisme
- Le charisme est inné ?
- Le leadership charismatique dépend-il du contexte ? Forte incertitude et vision/composante idéologique

CONCLUSION

Le leadership _ Les auteurs ce sont intéressés sur la capacité du leadership. Qui va être le leader ? On observe qu'il y a une autre théorie qui parle du leader : ***le leader transformationnel.*** C'est celui qui arrive à transformer : il réussit à avoir une vue supérieur de l'organisation et à engager les personnes vers les buts globaux de l'organisation *(A transcendé l'organisation personnelle et privée).*

En opposition ***le leader transactionnelle*** : réussir à transformer les idées privées en quelque chose de collectif. Mener les autres vers le but de l'organisation.

Mercredi 04.12.13

Exposé : LE HARCELEMENT MORAL _ La violence perverse au quotidien

Toute conduite abusif répété ou systématique.

Différents profils :

Agresseur	Victime
▪ **Narcissisme** : coquille vide, vampirisation, ▪ **Mégalomanie** ; besoin d'admiration et déni de l'autre, ▪ **Irresponsabilité** : toujours la faute de l'autre, ▪ **Paranoïa** : mauvaise interprétation, attitude malveillante	▪ Objet interchangeable, trop faible pour se défendre, ▪ **Manque de confiance** : doute, ▪ **Ne plus avoir de Joie de vivre** : pas sociable, ▪ **Culpabilité :** volonté de réparer l'autre, ▪ **Naïveté :** transparence

Sphère privée	Sphère professionnelle

▪ ***Couple***
  ↓ emprise : vérifier sa puissance, maintenir l'incertitude,
  ↓ violence indirecte : irresponsabilité de l'échec conjugal,
  ↓ séparation : garder un lien pour continuer à faire exister le couple
 	
▪ ***La famille***
  ↓ violence indirecte : malveillance des parents,
  ↓ violence directe : rejet de l'enfant,
  ↓ inceste latent : relation malsaine entre parents et enfants
	Harcèlement deux phénomènes :
	▪ Abus de pouvoir
	▪ manipulation perverse (*masquer son incompétence, ...)*
	
	Qui est visé ?
	Personne compétente qui va devenir inefficace ==> licenciement plus simple
	
	Qui agresse qui ?
	▪ un collègue agresse un autre collègue,
	▪ un supérieur agressé par des subordonnées,
	▪ un subordonné agressé par un supérieur.

Méthodes :
Retirer tout sens critique, refus de communication, disqualifié, discrédité, isolé, brimé, pousser l'autre à la foule, le harcèlement sexuel.

Conséquence :	***Conséquence à LT*** :
Phase d'emprise *(désistement, confusion, doute, stress, peur, isolement)* => sentiment de peur, n'ose pas parler de ce qu'il lui arrive	▪ choc ▪ décompensation *(capacité de résistance limité : capacité à encaisser restreinte),* ▪ séparation *(se révolter)* ▪ évolution *(libération, mauvais souvenir, développement de symptôme).*

Conseils :

- Conseils dans la famille *(repérer les pervers narcissiques, être soutenu, ignorer le pervers, faire intervenir la justice),*
- conseils dans l'entreprise *(repérer le processus de harcèlement moral, rechercher de laide auprès du DRH ou du médecin du travail, solliciter un entretien),*
- guérir des dégâts,
- traumatismes causés par le pervers narcissique *(consulter un psychothérapeute avec garantie concernant son expertise)*
- plusieurs psychothérapies possibles *(cognitivo comportementale...)*

Exposé : OBJECTIFS ZERO SALE CON

Identification du sale con : ***sale con occasionnel et sale con certifié*** *(violence psychologique, il laisse des victimes directes et indirectes).*
Connaitre l'état d'esprit d'un sale con ? Sale con s'attaque à plus fort que lui ou pas ? Les supérieurs hiérarchiques qui sont souvent considérés comme un sale con.

Impact du sale con :

- Victimes directes *(se sentir dévalorisé, se sous-estimer, impact psychologique et physiques),*
- Victimes indirectes *(étude menée par des chercheurs européens : sur 25000 salariés : 25% ont été victime d'actes de harcèlement et 50% ....)*

Entreprise : Calcul du cout avec le cout total du sale con : turnover, ternir l'image de l'entreprise, ... Exemple : Salarié Ethan qui fait perdre 160000$/an

Mauvaise influence sur lui même : nuire à la performance de son groupe. Il nuit à sa réputation personnelle c'est un piégeur piégé. Il va à son tour se retrouvait humilié.

Solutions :

- Annoncer l'objectif haut et fort en le faisant comprendre par des actes. Attention au "piège des paroles creuses", intégrer l'objectif dans sa politique de recrutement,
- Réduire les inégalités sociales au sein d'un même groupe *(se considérer au dessus des lois et idéalement de réduire ces inégalités).*
- Lorsqu'ils sont au pouvoir, il faut dialoguer et se battre de manière constructive : pour éviter le stress, tenir tête au sale con, indifférent, défendre leur intérêt en groupe.

Le sale con doit se remettre en question :

- Thérapie, méditation et sports, entourage professionnel *(ne pas travailler avec un sale con sinon ça va dégénérer notre cas),*
- Ne pas considérer les collègues comme des rivaux *(comportement hostile envers eux),*
- Comparer notre image à celle des autres *(comportement passé est le meilleur indicateur pour un comportement futur mais si celui du passé est celui d'un sale con vaut mieux le radier).*

Paradoxe Sale con peut être efficace :

- Il gravit les échelons et réussit à déstabiliser ses adversaires,
- Il alterne la colère et les encouragements,
- Il crée "un tandem toxique"
- Il n'est pas un sale con à temps plein (éviter que les victimes se sentent mal).

Exemple Steve Jobs et Eude de Robert Cialdini sur les détritus
Face à des situations on agit comme des sales cons. Il faut voir dans le temps si quelqu'un est un sale con *(ne pas juger sur une situation).*

Exposé : PETIT CHEF OU VRAI PATRON ? "Comment les sales cons vont vous aider à devenir un bon chef"

Robert Sutton ; Professeur de management à Stanford, suite du livre "Objectif zéro sale con". ==> Pas de véritable solution pour devenir un vrai patron

Tandem toxique = *"l'attention dirigée en AMONT de la hiérarchie ; les secrétaires en savent plus sur leurs chefs que l'inverse".*
Exemple : Lunda Hudson une dirigeante qui un jour a mis un foulard. Le lendemain la plupart de ses employés en avaient un.

Expérience des petits gâteaux de Dacher Ketner : Former un groupe de 3, seulement deux étudiants rédigent le test et l'autre est le chef. Lorsqu'on ramène 5 gâteaux, on remarque que celui qui est considéré comme chef en prenait deux et en mettait partout.

- ⇨ *"Une once de pouvoir transforme les individus en gros porcs". L'expérience pourrait être le résultat de l'ablation d'une partie du cerveau. Principe de tandem.*

La sagesse :

- La sagesse désigne le savoir et la vertu d'être *(elles sont en accord avec elle même et les autres. Esprit posé et réfléchir de manière censé)*
- accord du geste à la parole *(parle beaucoup sans agir,...).* Prend des décisions raisonnables. Protéger les salariés lorsqu'ils ont fait des erreurs.
- Enfants sage : Obéit et se fait discret *(à l'écoute, comprend avant de réagir*).
  - ⇨ Le vrai patron est désigné comme une personne discrète.

	Endosser la responsabilité	Refuser la responsabilisé
Procédés	Personnellement, tirer les leçons, réparer au mieux la situation	décliner la responsabilité, user de la langue de bois et prétendre d'autres facteurs
Conséquences	Fort, Compétent et estimable	Etre lâches, sentiment d'impuissance aucune leçon tirée.

Exemple : L 'entreprise McCain.

Principe de Peter développé dans les années 60-70. *"Toute personne finit par atteindre son niveau d'incompétence"*.

Conséquences :

- Proportion de postes occupés par des personnes "incompétences"
- charge de travail pour les personnes compétentes.

L'art de l'incompétence créatrice => Permet d'éviter à l'employé d'avoir une promotion :

- Destructrice *(mal utilisé : joue d'une incompétence)*
- Efficace *(à petites doses : ignorer le plus grand nombre de tâches inutiles permet de faire perdre du temps aux employés.)*

Endosser le rôle de bouclier humain "*Un chef doit travailler pour ses hommes".*

- Un vrai patron épargne aux employés les taches inutiles,
- Détourne les interférences et lutte contre les consignes inaptes.
- Etre le bouclier humain ==> Un travail sur soi même.
- Remplir les taches inutiles, même s'il est plus compétent pour remplir ces taches.

Conclusion : "Bien sur il n'existe pas de profil ou de critère type pour définit un vrai patron".
Deux questions que doivent se poser les responsables chaque jour par rapport à leurs collaborateurs :

- "Ont-ils envie de travailler avec moi?"
- "Que pensent-ils de moi ?

Exposé : BONJOUR PARESSE _ De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise.

Thèse : De la paresse au travail et du désengagement actif. L'hypocrisie de l'entreprise : La langue de bois _ Novlangue

Les 5 principes de base :
- Faire compliquer quand on peut faire simple,
- Choix d'un vocabulaire qui donne de l'importance,
- Peu de considération pour la grammaire
- Pouvoir impersonnel,
- N'emprunter que des routes ultra balisées.

La culture d'entreprise : Donner l'impression de faire partie d'une grande famille. Une histoire commune réécrite, un groupe faussement lié et un langage étrange.
Ethique : un doux rêve. Etre dans les normes : les valeurs influent sur les attitudes et les comportements. Plafond de verre : barrière inversible.

Certains catégories de personnes ne peuvent pas accéder à certains postes *(licencier des personnes agées : source de contestation)* et conformité *(expérience d'Asch, mieux vaut avoir tort en groupe qu'avoir tort tout seul).*

Importance du paraitre : il est de rigueur d'afficher que vous travaillez parce que votre travail vous plait.
- On voit la communication verbale : Plus on la maitrise plus on est considéré dans le coup.
- Communication non verbale à travers le dress code. Au moment des entretiens d'embauches, il ne juge pas votre convenu mais la manière de vous vendre et votre image. C'est pourquoi elle est importante. Eviter les comportements professionnels déviants. Faites que les apparences soient belles, car on ne vous juge que par elles.

Esclavage moderne : Le salariat, figure de l'esclavage moderne. L'entreprise donneuse de travail, il n'y a plus de volonté individuelle, conformisme, on se soumet à la volonté des autres. On cherchera de faire le minimum le plus discrètement possible. Pouvoir panoptique = pouvoir tentaculaire, surveiller les prisonniers sans qu'ils puissent le savoir = omniscient invisible. Très efficace.

La théorie X et Y de McGregor : Travailleur n'a pas de facteurs de satisfaction et l'accomplissement et les responsabilités ne l'intéressent pas.

10 contre-conseils :
- Travailler juste pour avoir un salaire à la fin du mois,
- Pas de contestation,
- Juger sur l'image qu'on est renvoyé *(passer du temps à nus vendre et crée notre réseau),*
- Capacité à conformité,
- Privilégier les pauses inutiles *(conseils, expertise, recherche),*
- une fois placée rester cacher,
- Repérer ceux qui doutent du système
- Pas sous estimer les personnes "en dessous de nous".
- Paressez de façon intelligente, ne paraissez pas paresseux.
- ???

Exposé : LE QUAI DE OUISTREHAM

Florence Aubenas : Journaliste à Libération et au Monde, s'intéresse au milieu populaire et précaire, rédaction de la MEPRISE, otage en tant que grand reporter (2005 en Irak).

Insertion en tant que femme de ménage en Normandie sans aucun diplôme ni expérience, en incognito, achèvement de la mission dès l'obtention ...

- **Relations entre les individus** : Perception entre les individus *(sexisme, jugement négatif et distinction entre jeunes et plus âgés).*
- **Relation d'intérêt** : relation de CT (*avoir un échange en retour),* relation intéressée, changement d'attitude et de comportement.
- **Reconnaissance au travail** : Manque de considération, relation froide, insultes et femmes de ménages = personnes invisibles.
- **Pression des objectifs** : contrôle quasi permanent du travail, objectifs parfois impossibles à atteindre, peur de se faire licencier et nombre de postes limités.

Conséquences psychologiques :

- comportement colérique et violent chez certains individus,
- sphère familiale et privée souvent instable qui augmente la fragilité psychologique,
- pression professionnelle permanente qui oblige certains à démissionner,
- pessimisme des individus sur l'avenir et plus d'espoir dans la politique,
- cas de suicides : 10 depuis la fermeture de Moulinex en 2001 => Joue sur les conséquences physiques : Effort physiques + environnement inadapté
- horaires décalés => rythme de vie bouleversé et travail à temps partiel.

Critiques : Situation temporaire *(rendre compte de la crise économique actuelle)*, Journaliste *(pas la même vision que les femmes de ménages),* cas unique de Caen *(Pas que le faire à Caen, s'ouvrir vers d'autres régions pour comparer)*

Jeudi 05.12.13

Examen terminal :

- ***Cas traité***
  - **Apprentissage des connaissances, on doit connaitre les différents concepts et théories => Capable d'appliquer ces connaissances aux cas que je vous propose !**
  - **Principalement des connaissances**
- ***Questions de cours***
- ***Questions exposés***

Exposé : L'OPEN SPACE M'A TUER

Anciens consultants Alexandre des Isnards et Thomas Zuber. Référence à « Omar m'a tuer » : métaphore malgré ça, ça était écrit sur un ton assez cynique.

Open Space créer vers 1985. Comment organiser une conférence comme étant dans une pause-café ? Comment travailler dans une bonne ambiance. Open Space est un espace ouvert : chaque individu est collé au uns aux autres.

Les avantages pour l'entreprise : Facilite l'organisation du groupe, espace libre, renforce la cohésion du groupe et réduction des couts.

La vie de cadre

- Le mythe du cadre métier trop magnifié,
- « image prestigieuse bien entretenue par les entreprises »,
- dictature du bonheur = interdiction de se plaindre, ça reste un sujet tabou « Tu as un salaire tu as un boulot, pourquoi te plaindre ».

Hiérarchie géographique selon « l'ancienneté ».

Déménagements pour briser les liens : *« Le management par le déménagement ; recette moderne ou on teste encore la résistance au changement des jeunes cadres comme un labo panoplique »* ➔ Briser les liens pour pas qu'il y ait de groupes qui se forment.

Les codes non écrits de l'open space : Le « nouveau wording » dilemme de fin de journée obligation de rentrer dans des moules de compétences, ne pas été marginal, correspondre au bon profil MBTI.

Atmosphère en open space :

- L'état d'esprit en open space,
- Manque d'intimité « Facebook étend le panoptique de l'open space »,
- Cadre qui ne cadre rien *(que des cadres c'est mauvais pour l'entreprise, de moins en moins de relations hiérarchique),*
- Le manager traditionnel *(laisser une distance hiérarchique)* en manager néo-participatif *(rôle plus paternel, rôle plus affectif en flattant la personne, tutoyer)*

Quantophrénie : *« Les cadres sont autonomes, mais comme des détenus en liberté surveillé, un timesheet en guise de bracelet électronique »*

⇨ Timesheet : Feuille électronique

Conséquences du travail en open space sur les cadres _ Sur la productivité :

- Baisse de motivation des cadres ➔ Point de vue de l'entreprise *(pas de remerciement)* ➔ Solitude, fatigue, tenson, perte de cheveux, minimum d'envie.
- Hausse des candidats au licenciement
- Refus de promotion ➔ Prise de médicaments, malaise vagal *(ralentissement du rythme cardiaque)*

Conséquences psychologiques

- Sentiment d'insécurité : Turnover, inter contrat, « entreprises écoles »
- Dépression, baisse de confiance en soi : Manque de reconnaissance

Conséquence sociales : Les limites d'être connecté constamment (Blackberry). Sacrifice de la vie privée :

- Heures non comptées
- Mobilité
- Vie sociale quasi-inexistante : rencontre sur le net, absences à des évènements importants de la vie

Pour conclure, *« Ce livre raconte tout ce que les jeunes cadres savent mais qu'ils taisent et donc ce que les autres ignorent ».*

Blabla de la prof : Open Space beaucoup utilisé chez les consultants car ils n'ont pas besoin de bureaux vu qu'ils sont la plupart chez des clients. Sinon ils se posent là où il y a de la place. Autant de stress, pourquoi ? Très bruyant. Un consultant a son ordinateur et a un accès à internet partout où il va, ils ont leurs outils partout avec eux *(quelques soit l'endroit ils pourront aller travailler).*

Exposé : LA QUESTION HUMAINE

Présentation de l'auteur : Né en Belgique en 1952, études de médecine, Spécialiste en psychiatrie, la question humaine.

- Simon est un narrateur psychologue DRH de la SC Farb, chargé de recrutement et organisateur d séminaires.
- Karl Rose est un directeur adjoint de la maison mère s'inquiète de la santé mentale du DG de la filiale
- Mathias Just est un directeur de la filiale française, sa femme Lucy Just et son secrétaire Lynn Sanderson. Just a été affecté par le comportement de son père.
- ***Karl Rose*** s'appelle Karl Kraus. Né dans un Lebensborn, il a grandi dans une famille nostalgique.
  - ⇨ Mathias Just s'identifiait à Hitler à cause de leur procédé oratoire.

Présentation du livre : Simon reçoit des lettres anonymes (lettres interne de l'entreprise et lettre nazis). Les hommes étaient traités ans aucune inhumanité. Arie Neumann (ancien membre du quatuor) était l'auteur de ces lettres, il dénonce les pratiques nazies par le biais de ces lettres. Fait réalisé à Simon : moyen pris pour licencier Mathias Just. Deux mondes distincts : le monde nazisme et l'organisation.

Analyse du livre :

- Pas d'amalgame entre le nazisme et l'organisation actuelle de l'entreprise
- Dénoncer le modèle de gestion des dirigeants
- Rôle de l'humain dans l'entreprise
- Manière de faire des dirigeants comparés aux manières de faire des nazis. Il se base sur les procédés littéraires similaires.
- Déshumaniser pour déresponsabiliser
- Dirigeant : maximiser le profit. Plus aucune considération pour le salarié.
- Salariés : vus comme des facteurs de production, des machines à faire du chiffre. S'ils n'ont plus d'utilité, le dirigeant va essayer de s'en débarrasser.
- Dénoncer cette déshumanisation

Lettre interne et lettre nazie : Procédés littéraires communs. Importance de similitude. CO, chargement, cargaison ce sont des mots utilisés pour représenter le salarié.

- Prise de conscience de Simon
- Double fonction de son travail

Dérivé du capitalisme et du libéralisme en rendant les mains d'œuvre similaires au capital. L'humain devient éliminable. La notion de bonheur est oubliée.

- ⇨ « La question humaine ? » : Multitudes de questions sont posés.

Conclusion :

- Comparaison un peu exagérer,
- Le profit prime au détriment du bien-être des salariés,
- Salariés considérés comme des machines
- Cela joue sur la santé mentale des salariés
- L'auteur ne propose pas de solutions sur la question mais il y a des comités d'entreprises, salariats, …

Dénoncer le système dans une organisation. Il ne les juge pas de manière humaine. Il en parle comme des machines : si ça ne marche pas, ils seront virés. Les lettres sont découverts au fur et à mesure.

Exposé : JEROME KERVIEL _ L'engrenage, mémoire d'un trader

Jérôme Kerviel ex trader de la Société Général, accusé d'avoir causé à lui seul des pertes de 4.9 milliards d'euros. Il mise 50 milliards d'euros et provoque le plus grand séisme de l'histoire. FOU et TERRORISTE

Sa vie professionnelle, une addiction aveuglante

Jerome Kerviel a connu une ascension fulgurante.

- Année 2007 : il a totalisé des gains de 1.5 milliards d'euros grâce à 30 milliards d'engagement : confiance totale, tout cela devant les yeux de ses RESPONSABLES
- Années 2008 : « l'engrenage » il réitère ses positions en engageant 50 milliards d'euros = extrement dangereux
- CHUTE Fatale : ses pertes ont recouvert ses gains

Spirale infernal :

- Une soif inaltérable, plus et toujours plus.
- Effet insatiabilité : Renforce sa confiance et prend des risques. L'objectif augmentait de plus en plus.
- La loi du milieu bancaire : Quand tu es bon on te garde. Quand tu es mauvais, tant pis pour toi.

Trader : plus qu'un métier une passion ==> il suivait les cours de la bourse chez lui. Etre le meilleur, gagnait plus pour avoir un plus grand bonus. Dans ce livre, gagner de l'argent parce que c'est son métier.

Système financier immoral _ 3 aspects immoraux évocateurs : Les week-ends d'entreprise : Week-end à 'étranger, location de voitures, réservations dans de prestigieux hôtels...

Les bonus : sorte de prime de mérite par rapport aux objectifs atteints par les salariés. Entre trader on ne discute pas les primes car c'est un sujet tabou. ***Tirer profit du malheur des gens*** : consiste à miser une grosse somme sur une entreprise avant en sachant que son cour va augmenter après une catastrophe.

Complice ou victime : que penser de la société générale.

Qui est responsable ?

- La SG se dit affranchie de toute responsabilité mais
- Ils n'ont rien dire sur sa prise de risque en 2007 car ils ont gagné du cash
- Ils ont rehaussé sa marge de manœuvre
- Pourquoi les responsables directs ont été licenciés (secrètement) ?
- La SG a un passé judiciaire : fautes de contrôles en 2007

Kerviel : un bouc émissaire idéal

- Le médecin du travail qui lui demande de quitter Paris
- La SG souhaite qu'il soit emprisonné
- La police a tenté de crée un lien avec Al-Qaida
- Sa hiérarchie parle de « génie informatique », mais en vrai, il sait utiliser qu'Excel.

Une sentence exemplaire

La sanction de Jerome Kerviel n'a aucune valeur : remboursement IMPOSSIBLE
14116 ans de travail pour pouvoir rembourser cette somme : Dissuader aux jeunes traders de prendre son exemple.

Liens avec le cours :

- Personnalité de type A

- Pyramide de Maslow inversé : Il a un besoin de reconnaissance
- L'absence de solidarité à tous les niveaux de la hiérarchie : C'est la loi du plus fort
- Pas de culture d'entreprise : il n'y a pas d'humanisation : omniprésence de la culture du résultat
- Principe générale de la théorie de l'attribution
- L'effet de Halo

CONCLUSION : Sanction injuste et découverte du trading.

CONFIANCE N'EXCLUT PAS CONTROLE

Exposé : GENERATION QUOTIEN EMOTIONNEL _ Le quotient émotionnel, arme anticrise

« On vous embauche su votre QI mais c'est votre QE qui importe »

Salovey er Mayer :

- Contrôle
- Distinction
- Orienter ses pensées et gestes

1995, Daniel Goleman : les facteurs de réussites professionnelles : confiance, adaptation, empathie et relations interpersonnelles.

QE :

- Etude darwinienne : il a pris des animaux et à étudié leur comportement. Emotion plus sincères mais résultats associables à celui de l'humain. Les signaux sont super importants. Le tremblement musculaire : colère, peur ou la joie. Toutes ces informations qui forment le langage gestionnaire
- Etude cognitif : Tant telle ou telle situation, j'ai exprimé cette émotion. Si cette émotion a marché dans une situation je décide de la réutiliser. Si ça ne marche pas, je change d'émotions.
- Etude socioculturelle : Les Japonais qui arrivent facilement à cacher leur émotion (marque de respect, marque de tradition). Ils sont un self-control qui ont été inculqués des 'enfance.
  La religion ou les aspects éthiques. Une grande partie de ce langage gestuelle se fait lors de l'enfance. Durant l'enfance, un enfant quand il a faim il pleure.

Les 4 capacités de Salovey et Mayer :

- Gestion des émotions
- Compréhension émotionnelle : comprendre et raisonner avec les émotions.
- L'assimilation émotionnelle
- La perception émotionnelle

Vocabulaire riche, quand il va reconnaitre les différents étapes il va savoir ce que l'individu va avoir sur le cœur.
Exemple : Lors des examens, ça va nous passe à améliorer les performances.

Métier émotionnel

- Travail émotionnel : Tout métier où l'on exprime de manière intentionnelle ses émotions
- Travail émotionnel typé codé

- Juste émotion : c'est l'émotion

Exemple : Hôtesse de l'air : rassurer les passagers, elle va montrer qu'elle maitrise la situation. Donc en retour, les passagers auront plus confiance. Alors qu'en réalité elle est aussi stressé mais c'est son rôle d'être calme et de rassurer les passagers.

Lien ente prise de décision et émotion :

- Cas du cheminot : Survécu à une explosion. Avant généreux et Après agressif, hautain. Zone émotion impacté.
- Analyse financier : Tumeur au cerveau va se développer et va toucher la zone émotionnelle. Il n'arrive pas à détecter les émotions de bases.
  ⇨ La prise de décisions et les émotions sont très liées.

Un comité de direction est constitué de :

- Personnes individuelles : Doté d'émotions pas la même façon de réagir.
- Un groupe : Groupfeel et Groupthink.

Rôle du dirigeant

Communication : *« Un dirigeant ne se bat pas seul, il faut assister psychologiquement se collaborateurs ».* Nanization ou « PDG Maman »

Partage des émotions : 2 types de contagion émotionnelle

- Empathie émotionnelle
- Comparaison émotionnelle

Les principaux rôles du dirigeant :

- Réguler l'émotion de ses collaborateurs
- Exprimer publiquement des émotions positives
- Créer un climat émotionnel propice au travail

Les dirigeants usent de plusieurs techniques :

- Raconter des histoires,
- utiliser l'humour/dramatiser
  ⇨ Ils n'hésitent pas à se servir de la communication non verbale

Rôle du dirigeant :

- QE élevé => bonne humeur et pousse à l'action.
- QE faible => émotions négatives et paralyses

Le QE n'est pas figé il s'améliore avec de l'entrainement. C'est quelque chose qui se travaille. On peut donc l'améliorer.