

LES INTERACTIONS INDIVIDU-ORGANISATION

L'organisation est un collectif humain. Elle est composée d'individus qui possèdent des caractéristiques propres, et doivent travailler ensemble et adhérer à des valeurs communes afin de contribuer à la performance de leur organisation. Ainsi, les membres de l'organisation sont des acteurs qui agissent ensemble, malgré leurs différences, pour développer la pérennité de leur organisation.

1. Des cultures au service d'une culture commune : la culture de l'organisation

Les salariés disposent de caractéristiques propres ; leur culture nationale est l'une de ces caractéristiques qui conditionnent leur façon de communiquer et de se comporter. L'organisation tente de rassembler ses collaborateurs, issus d'horizons divers, autour de valeurs qui fondent sa propre culture : la culture d'organisation ou culture d'entreprise.

A. Définitions

La culture est un ensemble de valeurs, de normes, de rituels qui conditionnent les comportements des membres d'un groupe. Ces comportements ne sont pas spontanés, ils sont « standardisés » car ils respectent des codes culturels. La culture peut être celle d'un pays ou d'une organisation.

Les valeurs sont des idéaux, des principes moraux qui donnent de grandes orientations à l'action du groupe.

Exemples : l'égalité entre tous les citoyens est une valeur de la culture française, la qualité totale est une valeur de l'entreprise Toyota.

Les normes sont des règles à respecter par l'individu pour maintenir son intégration dans le groupe (normes de politesse, loi, respect du règlement intérieur dans une entreprise, etc.).

Les rituels sont des façons habituelles de se comporter, qui respectent les normes sociales. Il existe les rituels de salutation, de présentation, de remerciement et de séparation. Les rituels sont différents d'une culture à une autre (par exemple, la façon de se saluer est différente en France et au Japon). Ils sont aussi très importants dans les organisations : ainsi, raccompagner un client à la porte après avoir signé un contrat (rituel de séparation) est une marque de respect et de considération.

Les codes sont des signes dont la signification est partagée par un groupe.

Exemple : en entreprise, le code vestimentaire masculin des cadres est le costume-cravate.

B. Le rôle de la culture

La culture, d'un pays ou d'une organisation, permet de maintenir unis les différents membres d'un groupe qui vont se retrouver autour de valeurs et de façons de se comporter communes.

Dans une organisation, deux types de culture coexistent :

- la culture nationale, c'est-à-dire celle des individus qui appartiennent à un pays (la culture française, japonaise, etc.) ;
- la culture de l'organisation, c'est-à-dire celle construite par l'organisation elle-même tout au long de son histoire et qui doit fédérer les salariés autour de valeurs.

La culture d'entreprise doit permettre, grâce aux normes qu'elle impose, d'uniformiser les comportements afin que l'organisation forme un ensemble cohérent. Chaque salarié ne doit pas agir selon ses propres intentions mais dans le respect des normes de l'organisation. En effet, le fonctionnement de l'organisation doit être homogène pour atteindre un certain niveau de performance. Or, dans les groupes multiculturels, cet objectif est difficile à atteindre car chaque salarié agit selon sa propre culture (le rapport à l'autorité est différent entre un Français et un Japonais, par exemple), ce qui peut générer des malentendus, voire des conflits. Cependant, les différences culturelles sont surtout un atout car elles permettent à l'individu d'être plus créatif. La culture d'entreprise est là pour unifier les comportements des salariés tout en préservant leur richesse culturelle, source d'innovation.

2. Les conceptions des acteurs influencent leur comportement

La culture impose, de façon inconsciente, des croyances, des savoirs non scientifiques auxquels les individus adhèrent souvent par facilité car ils donnent une explication de la réalité. Ces croyances vont avoir un impact sur le comportement des acteurs dans les organisations.

A. Définitions

Les représentations sont des connaissances non prouvées, élaborées et partagées par un groupe social, qui permettent aux individus de donner un sens à une réalité.

Exemple : les chefs sont généralement vus comme des êtres autoritaires ; s'ils sont devenus chefs, c'est qu'ils aiment commander.

L'attribution est une attitude qui consiste à expliquer certains événements ou phénomènes en leur attribuant des causes ou des raisons particulières.

L'attribution repose sur l'interprétation et l'explication qu'ont les individus d'un événement ou d'un phénomène. Elle est donc très subjective et varie selon les personnes.

Exemple : Si j'ai échoué à l'examen, c'est parce que je n'ai pas eu de chance (je suis tombé sur le seul sujet que je n'avais pas révisé), et ce n'est pas parce que j'ai fait une « impasse » !

Lors d'interactions entre individus, l'attribution permet ainsi d'anticiper et d'expliquer les relations car nous réalisons souvent des prévisions sur les réactions d'autrui.

Exemple : Si je n'ai pas eu cette promotion c'est parce que le chef ne m'apprécie pas.

Les stéréotypes sont des images réductrices ou caricaturales, partagées par un groupe d'individus, concernant les caractéristiques personnelles d'un autre groupe. Ils sont une forme de représentation.

Exemples : un travailleur handicapé est moins performant, les seniors sont souvent malades, les seniors ont perdu leurs compétences en vieillissant.

B. L'impact de ces conceptions sur le fonctionnement de l'organisation

Dans l'organisation, les collaborateurs sont imprégnés, sans même s'en rendre compte, de ces conceptions qui guident souvent leurs réactions.

Cela peut donner lieu à des malentendus, des incompréhensions, voire même des discriminations. Toutes ces difficultés peuvent avoir des conséquences dommageables sur le fonctionnement de l'organisation : conflits, détérioration du climat de travail, incapacité à travailler ensemble, condamnations pour discrimination... À terme, c'est la performance de l'organisation qui est menacée.

L'organisation doit alors mettre en place une campagne de communication visant à sensibiliser ses collaborateurs afin qu'ils se comportent de façon professionnelle.