



UNIVERSITÉ PARIS 1

**PANTHÉON SORBONNE**

ÉCOLE DE MANAGEMENT DE LA SORBONNE

Code EPI

**M1RP2022**



# Relations professionnelles

## Comportement organisationnel (6 séances-18 heures)

M1 - ALAIN LACROUX – [Alain.Lacroux@univ-paris1.fr](mailto:Alain.Lacroux@univ-paris1.fr)



# Objectif du cours

---

## Pourquoi ce cours ?

- Les relations professionnelles peuvent s'étudier sous plusieurs angles
  - Aspect collectif/ sociologique : relations sociales
  - Aspect individuel / psychologique : comportement des individus dans les groupes de travail et les organisations

## A quoi ça va vous servir ?

- Avoir une culture sur les thèmes essentiels du comportement organisationnel (*Organizational Behavior/OB*)

## Approche pédagogique

- Cours
- Études de cas / présentations

## Évaluation

- Notes TD/présentations
- Contrôle final

# Comportement organisationnel ?

---

- Approche typiquement anglo-saxonne (individualiste)
- Analyse des comportements individuels dans les organisations
- Les thèmes typiques :
  - Pouvoir et leadership, travail en équipe, contrat psychologique, satisfaction, motivation et implication, confiance organisationnelle, socialisation organisationnelle, justice organisationnelle, culture d'entreprise, émotions au travail, approche générationnelle (XYZ), prise de décision en groupe, gestion des conflits, management interculturel, gestion du changement, impact de l'environnement de travail sur les attitudes des salariés ...
- Il faut faire un choix

# Organisation du cours

---

5 séances + une étude de cas finale

Session 1 : Comportement des individus dans les groupes et cohésion des équipes (L'équipe de travail : facteur d'oppression ou d'épanouissement ?)

Session 2 : La prise de décision dans les groupes (Décide-t-on mieux à plusieurs ?)

Session 3 : Satisfaction, motivation, implication (A-t-on besoin d'être satisfait et heureux au travail ?)

Session 4 : Contrat psychologique et justice organisationnelle (La relation de travail doit-elle être juste ?)

Session 5 : Le « management générationnel » (boomers, gen X, Y, Z....outil marketing ou levier de management?)



# Session 1 : Travailler en groupe, la psychologie de la cohésion

---

- LA « SAGESSE » ET LA PERFORMANCE D'UNE ÉQUIPE VIENNENT-ELLE DU NOMBRE DE PARTICIPANTS ?
- TRAVAILLER EN GROUPE, EST-CE VRAIMENT EFFICACE ?
- LES RELATIONS SOCIALES DANS LES GROUPES : PROTECTION OU OPPRESSION ?

# Plan de la session

---

1. Les groupes restreints : généralités
2. Que se passe-t-il dans les groupes ? (Pression sociale, conformisme et cohésion)
  - A. L'esprit de groupe (cohésion)
  - B. La force du groupe (efficacité des groupes)
  - C. La pression du groupe (conformisme)
  - D. La pensée de groupe (*groupthink*)
  - D. Facilitation et paresse sociale (les individus dans les groupes)
3. Aspects méthodologiques : les outils d'observation et d'analyse du fonctionnement des groupes

**APPLICATIONS** : analyse des interactions dans les groupes

# 1. Les groupes restreints : généralités

---

Une équipe de travail est avant tout un groupe d'individus de taille restreint

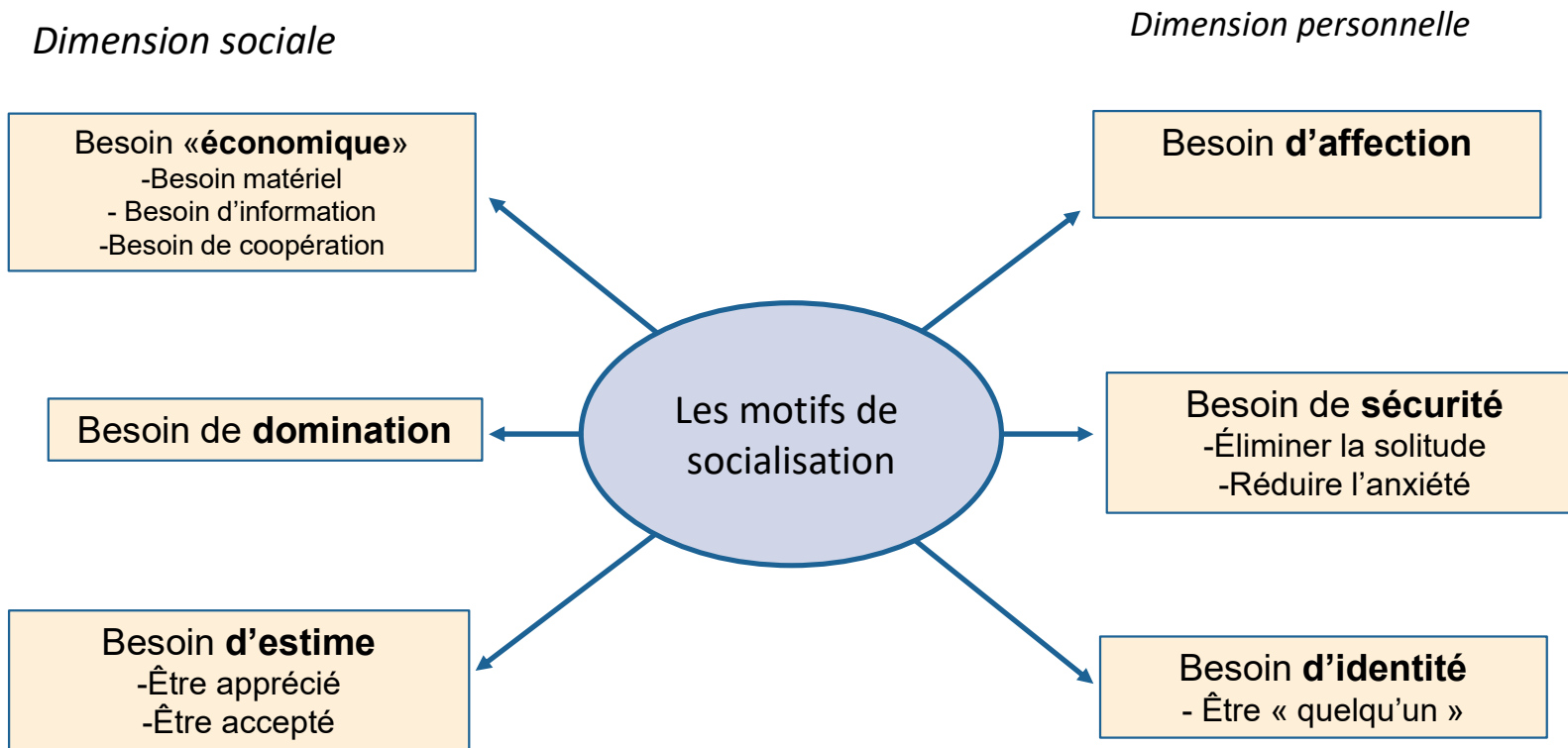
- Les phénomènes de groupe sont fondamentaux dans le fonctionnement d'une équipe de travail

C'est pourquoi on va commencer par un peu de théorie sur les groupes restreints...

- Le groupe est constitué par un **ensemble** d'individus
- Ces individus sont en **interaction**
- Ils poursuivent un **objectif commun**

Les recherches en psychologie montrent que la majorité des individus ressentent très tôt le besoin de rejoindre un groupe... avec des motivations qui peuvent être très variées (voir diapo suivante)

# Pourquoi les individus rejoignent-ils un groupe ?



Le **besoin** de socialisation (rejoindre d'autres individus) semble universellement répandu chez les humains. Par contre, les **motifs** de cette socialisation sont très variés, et peuvent se combiner



## B. Typologies de groupes

### Groupes primaires

- Groupe de petite taille, dans lequel les individus se connaissent
- Interdépendance et solidarité fortes
- Les relations sont de type affectif (de l'affection à la haine...)
- On note l'existence de normes propres au groupe (« façons de faire les choses »)
- Exemple typique : la famille, les groupes d'amis

*versus*

### Groupes secondaires

- Groupe de grande taille dans lequel les relations sont plutôt impersonnelles
- La répartition des tâches est codifiée et il y a un système d'autorité (pour coordonner et diriger)
- Le système de communication est élaboré
- Exemple typique : les salariés d'une entreprise

### Groupes formels

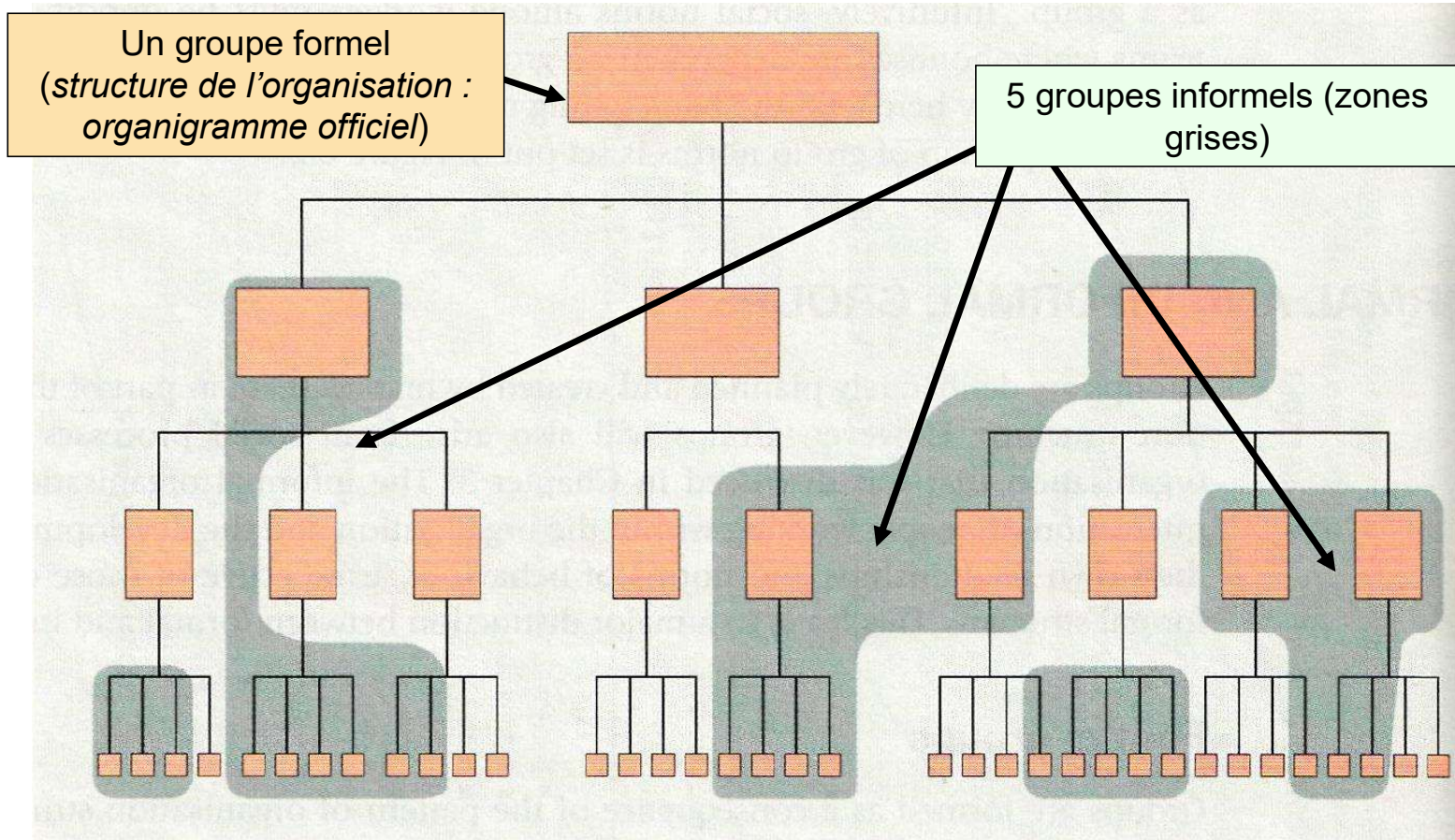
- Ces groupes sont créés pour remplir des fonctions spécifiques
- Ils sont dotés d'une structure formelle (la répartition des tâches codifiée et il y a souvent un responsable nommé)
- Exemple type : groupe de projet, promotion d'étudiants

*versus*

### Groupes informels

- Ces groupes se créent spontanément
- L'adhésion y est volontaire
- Ils sont fondés sur des besoins ou des objectifs communs (exemple : s'entraider pour réaliser une tâche)
- Exemple-type : groupes de travail dans une promotion d'étudiants, collègues de travail qui s'entendent bien

## La coexistence de groupes formels et informels dans les organisations



Dans toutes les organisations, les groupes formels et informels **coexistent** : les groupes formels sont toujours visibles et les groupes informels sont parfois invisibles (car ils n'existent pas « officiellement » dans l'organigramme)

## C. Formation et vie des groupes : les modèles de Tuckman et Gersik

---

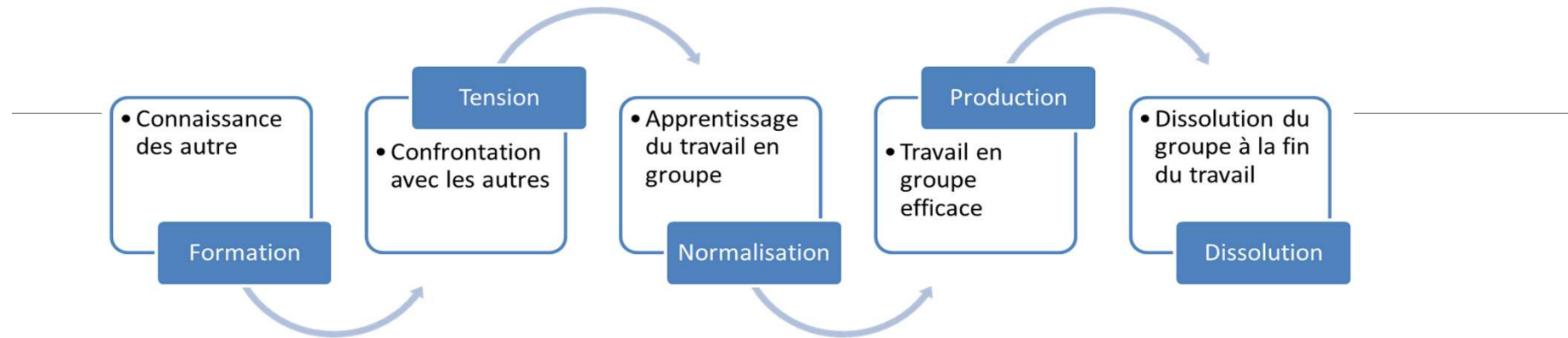
Lorsque l'on parle de la dynamique d'un groupe, on s'intéresse à la « vie » des groupes, c'est-à-dire aux interactions entre les membres et à la manière dont les groupes évoluent dans le temps,

Un modèle célèbre de la « vie » des groupes de travail a été proposé par le psychologue américain Bruce Tuckman en 1965, qui s'est basé sur l'observation d'équipes de travail.

Ce modèle considère que la trajectoire de tout groupe de travail passe par 4 phases fondamentale (ou 5 phases si on prend en compte la dissolution du groupe).

- Formation
- Tension
- Normalisation
- Production

## Formation et vie des groupes : le modèle de Tuckman



**Formation** : cette phase est très importante (les membres du groupe font connaissance et se répartissent le travail). Chacun essaye de faire bonne impression

**Tension** : cette phase survient dans environ 50% des groupes selon Tuckman, et détermine la vie future du groupe. Les membres se connaissent mieux, les phénomènes de pouvoir et d'influence apparaissent. Les membres expriment leurs désaccords et les premiers conflits apparaissent.

**Normalisation** : cette phase survient lorsque le groupe parvient à mettre en place un mode de fonctionnement accepté par tous

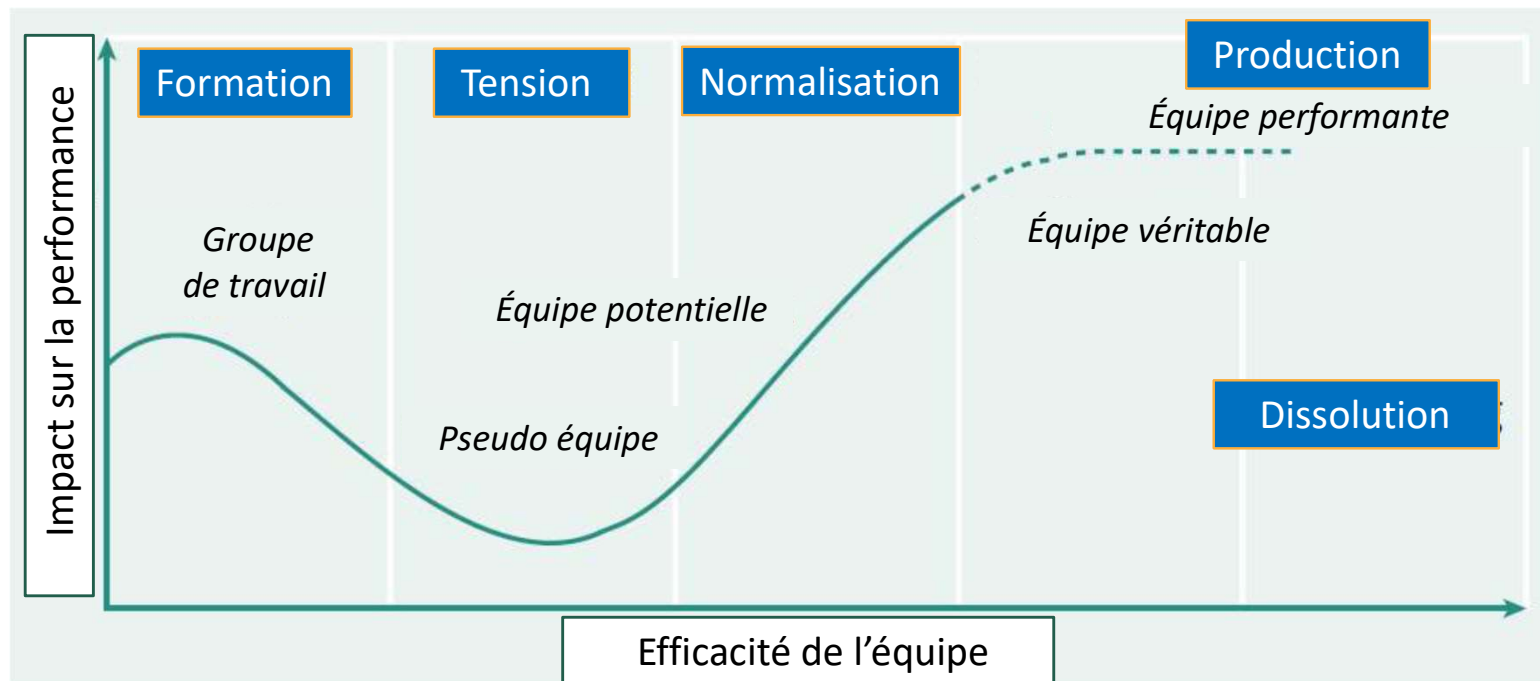
**Production** : il s'agit de la phase à partir de laquelle la performance se stabilise

*A noter : la phase de tension, si elle est trop violente, peut conduire à la dissolution du groupe de travail*

## Le modèle de Tuckman et l'efficacité des groupes

L'intérêt du modèle de Tuckman est que l'on peut mettre en rapport les phases de la vie du groupe avec son efficacité

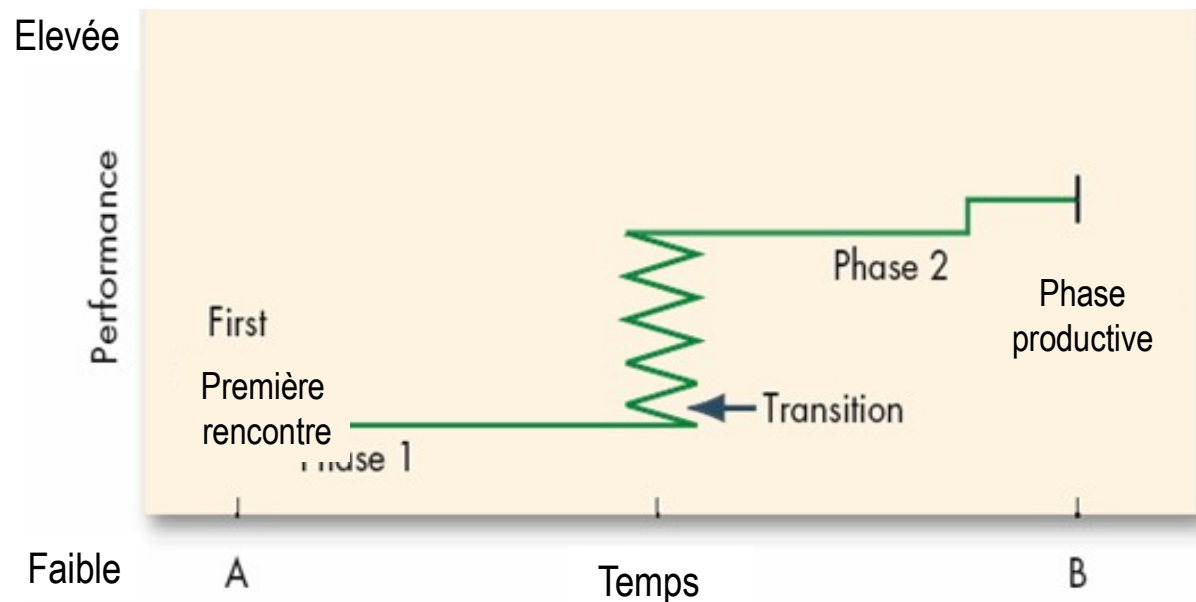
Sa faiblesse est qu'il est trop « régulier »...dans la réalité, on constate que les phases ont des durées très disparates



## *En réalité, c'est un peu différent (modèle de Gersik)*

L'observation dans la durée de groupes au travail montre que les phases sont irrégulières. De longues périodes de « calme » sont entrecoupées par des phases d'évolution brutales (crises),

La notion « d'équilibre ponctué » (empruntée à la paléontologie par la chercheuses Connie Gersik (1988) permet de mieux expliquer la vie réelle d'un groupe comme une suite de périodes d'inertie et d'évolutions brutales, sur le modèle présenté ci-dessous



## 2. Que se passe-t-il dans les groupes ?

---

L'étude du fonctionnement des groupe concerne plusieurs domaines importants :

- La création de « normes internes » (les phénomènes de cohésion et de conformisme : voir plus loin dans cette session)
- Les phénomènes de leadership de pouvoir et d'influence
- Les comportement au travail des individus en groupe (motivation, fidélité, engagement)
- Les processus de prise de décision dans les groupes

Les recherches en psychologie sociale peuvent nous en apprendre beaucoup sur les fonctionnement des groupes....et nous amènent à être prudents et modestes lorsqu'il s'agit de manager une équipe de travail

# Pression sociale, conformisme et cohésion : la psychologie de la cohésion

---

Le sujet du travail en groupe a été largement étudiés, et certains thèmes sont très souvent mentionnés en psychologie des organisations.

- A. Les équipes peuvent trouver une cohésion rapide en se comparant à d'autres groupes et en entrant en compétition
- B. La cohésion accroît l'efficacité
- C. Les équipes créent de la conformité
- D. Dans un groupe, les individus sont incités à se dépasser pour gagner en légitimité et en estime de soi...ou pas

Nous allons étudier rapidement ces thèmes



## A. « L'esprit de groupe » : la cohésion par la compétition

---

Les expériences classiques sur les processus de cohésion rapide et sur **le paradigme des groupes minimaux** montrent qu'il est assez facile et rapide de générer un sentiment d'appartenance à un groupe et des comportements injustes...surtout lors de situations conflictuelles ou compétitives. Voici des exemples connus :

- La « caverne aux voleurs » (Shérif & al., 1954) .
  - Voir la vidéo de Thibaut Gouttier : <https://youtu.be/3csWDp9vFJs> (vous pouvez visionner de 1min 27 à 4min 38 pour la description de l'expérience)
- Le biais pro-endogroupe et le favoritisme dans la répartition (Tajfel, 1971) : [même vidéo à partir de 4min 38 jusqu'à 7min 35.](#)

Quelles Explications ? Le besoin d'appartenance, le besoin de sécurité, l'accès aux ressources, la réduction de l'incertitude, etc...

## B. La « force du groupe » : cohésion et efficacité

---

De nombreuses études ont cherché à mettre en lien la cohésion d'un groupe et son efficacité

Il semble que ce soit majoritairement le cas...

- ...Surtout dans le domaine sportif : plus de 80% des études consacrées à ce problème établissent une corrélation positive entre cohésion et performance.
- En général, les équipes soudées auraient une performance supérieure de 20% aux équipes non soudées.

Explications possibles : le sentiment d'appartenance (« l'esprit d'équipe » qui pousse à se dépasser), la facilitation sociale (voir plus loin), la complémentarité des compétences

- Certains **traits personnels** prédisent aussi la performance en groupe (amabilité, conscience professionnelle, stabilité émotionnelle...mais aussi l'intelligence mesurée par le QI !)

## C. La pression du groupe: cohésion et conformité

---

On a vu que les groupes qui montrent de la cohésion exercent une forte pression sur leurs membres...

...Et on a découvert que cette pression produit systématiquement des réactions de conformisme

- Il y a **conformisme** ou conformation lorsque l'individu cède à la pression sociale (réelle ou supposée) et adopte les mêmes attitudes et comportements que la majorité des membres du groupe
  - *A noter : Le conformisme concerne à la fois les croyances (ce que je crois), les attitudes (ce que je crois qu'il faut faire) et les comportements (ce que je fais)*
- Cela a été démontré dans les expériences célèbres de S. Ash sur la pression des groupes (influence informationnelle et normative)
- Voir diapos suivantes

## Les expérimentations de S. Asch (1951, 1955)

---

Ces expériences sont basées sur un exercice visuel très simple (schéma 1)

Les expérimentateurs ont mis en place des conditions expérimentales variées (schéma 2)

- Une condition de contrôle (pour servir de référence)
- 3 conditions expérimentales différentes (dans chaque cas, on modifie une partie des consignes données aux sujets)

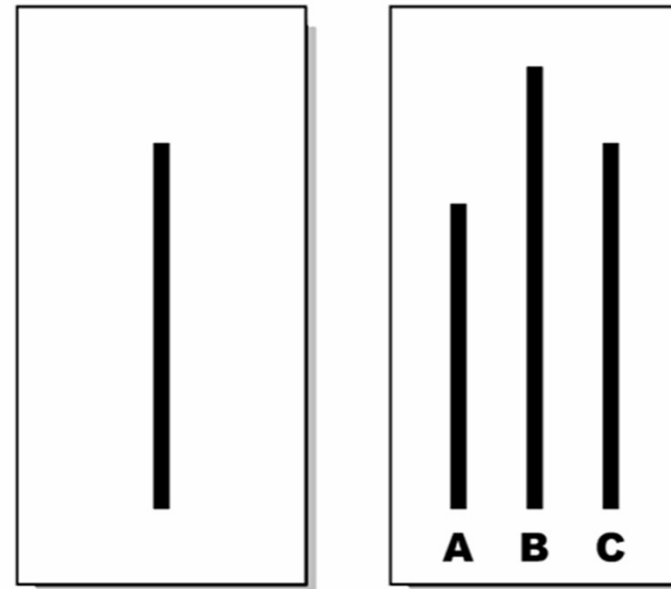
Dans tous les cas, on calcule un taux d'erreur et on compare

## *Schéma 1 : Exercice visuel*

---

On présente à un groupe de 6 participants **18 séries de 2 fiches** sur le modèle ci-contre

A chaque fois, les participants doivent dire laquelle des 3 lignes présentées à droite correspond au modèle figurant à gauche



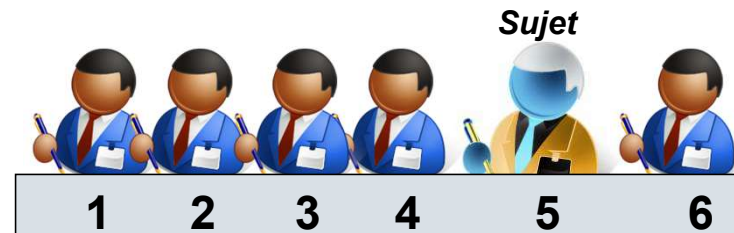
*C'est très facile....mais c'est fait exprès !*

## Schéma 2 : Les conditions expérimentales

**Condition de contrôle** : Les sujets doivent répondre par écrit



**Condition n°1** : Les participants répondent à l'oral dans l'ordre indiqué ; le sujet « naïf » est placé en 5<sup>ème</sup> position. Il est entouré de 5 complices des expérimentateurs (qui doivent donner 2/3 de réponses fausses)



**Condition n°2** : Idem condition 1, mais le sujet naïf doit répondre par écrit



**Condition n°3** : Idem condition 1, mais un « allié » placé en n°3 doit toujours donner la bonne réponse



## L'expérience d'Asch en vidéo...

---

Vous pouvez voir une vidéo de ces expérimentations au lien suivant (vidéo d'époque...en anglais sous titrée)

[http://www.dailymotion.com/video/x738r9\\_asch-experience-traduction\\_tech](http://www.dailymotion.com/video/x738r9_asch-experience-traduction_tech)

Voir aussi le Schéma 3 (diapo suivante) qui donne les des taux d'erreurs moyens (pourcentage d'erreurs sur les 18 essais) pour les participants

## Schéma 3 : Les résultats (extraits)

**Condition de contrôle** : Les sujets doivent répondre indépendamment, par écrit



**Condition n°1** : Réponses orales dans l'ordre indiqué ; 1 sujet naïf placé en 5<sup>ème</sup> position + 5 complices (qui doivent donner 2/3 de réponses fausses)



**Condition n°2** : Idem condition 1, mais le sujet naïf doit répondre par écrit



**Condition n°3** : Idem condition 1, mais un complice placé en n°3 doit toujours donner la bonne réponse





# Comment expliquer ces résultats ?

---

Ash a pu montrer que le groupe influence l'individu de **deux manières**

L'influence **informationnelle** : le sujet tient vraiment compte des opinions des autres et modifie sa perception

- Le sujet ne croit plus ce qu'il voit mais il voit ce qu'il croit (sous la pression)
- L'unanimité des répondants tient lieu pour lui de « preuve », car la question porte sur des éléments subjectifs (la perception de la longueur d'une ligne).

L'influence **normative** : le sujet donne volontairement une fausse réponse

- Pour éviter de paraître « déviant », par crainte de représailles
- Parce qu'il s'identifie au groupe et souhaite ressembler à ses membres

# Comment expliquer ces résultats ?

---

On note beaucoup de variations (selon la situation et selon les individus) dans les réponses données dans les expériences de S. Asch...ce qui implique que la situation mais aussi la personnalité des répondants a de l'importance

- 1. L'influence de la situation :
  - **L'ambiguïté** de la situation favorise le conformisme (quand l'exercice devient plus difficile, le taux de conformisme augmente)
  - **La pression** du groupe accentue le conformisme. Cette pression dépend de plusieurs éléments :
    - La taille du groupe (à partir de 3 personnes la pression existe)
    - L'unanimité ou non (voir la condition n°3 : la présence d'un seul « allié » réduit largement le conformisme)
    - La menace potentielle qui pèse sur le sujet « déviant » : plus la menace d'être exclu est *perçue* comme forte, plus l'influence normative est forte

# Comment expliquer ces résultats ?

---

## 2. Les caractéristiques individuelles

**Traits de caractère** : Les personnes autoritaires et celles qui ont une faible estime d'eux-mêmes sont plus conformistes

**Age** : Le conformisme est maximal chez les 12-16 ans

**Sexe** : on se conforme davantage quand on doit se prononcer sur un thème « propre » à l'autre sexe

**Culture** : certaines cultures valorisent plus le conformisme (Pays nordiques, Etats Unis...)

Une question de réflexion finale délicate pour le management d'équipe : Le conformisme est-il forcément un comportement contre-productif ?

## D. « Un pour tous, tous pour un....? » : facilitation sociale et paresse sociale

---

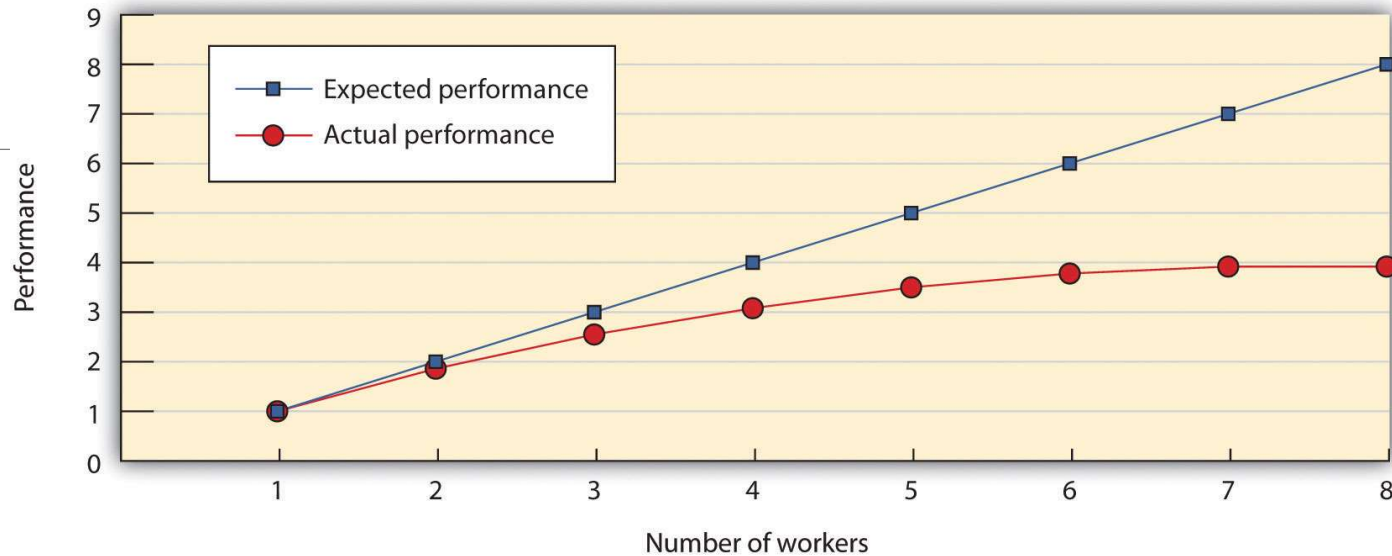
Les groupes peuvent encourager les individus à se dépasser

- C'est le concept de **facilitation sociale**, qui combine deux effets
  - Effet de **co-action** : la présence d'un individu qui réalise la même tâche a un effet motivant
  - Effet **d'audience** : on veut se montrer sous son meilleur jour au « public »

...Mais il y a parfois des passagers clandestins (individus qui profitent des efforts de leurs voisins)

- Concept de **paresse sociale** (appelé effet Ringlemann : voir diapo suivante) les individus réduisent leurs efforts lorsqu'ils travaillent en groupe
- Quel effet domine dans les groupes ? En réalité, facilitation et paresse sont liées et s'expriment en fonction du contexte : il s'agit dans les deux cas des effets liés au « regard de l'autre » dans les groupes
  - La paresse sociale se réduit quand la production individuelle du sujet peut-être évaluée et comparée avec celle des autres
  - La facilitation augmente avec la facilité de la tâche
  - La « paresse » est peut-être liée à un problème de coordination ? (par exemple : certains membres du groupe ne se voient pas confier assez de travail à réaliser)

## L'effet Ringlemann» (1913)



M. Ringlemann (ingénieur français et pionnier, sans le savoir, de la psychologie sociale) a demandé à un groupe de 8 travailleurs de réaliser un exercice simple : tirer sur une corde. Il a d'abord mesuré la force de chacun en lui demandant de tirer sur la corde. Son hypothèse était que la force développée par les 8 travailleurs serait simplement égale à la somme des forces individuelles...(ligne bleue)

Il a constaté que l'ajout d'individus au groupe augmentait la quantité totale de traction sur la corde (les groupes étaient meilleurs que n'importe quel individu).

- Mais il a également constaté une importante perte d'efficacité (ligne rouge). Les groupes de trois hommes ont tiré à seulement 85 % de leur capacité prévue Les groupes de huit ont tiré à seulement 47 % de leur capacité prévue. Ce phénomène a été appelé "flânerie sociale".

### 3. Aspects méthodologiques : Les outils d'observation des groupes

---

Il existe de nombreuses méthodes pour observer le fonctionnement des groupes restreints :

- Identification des interactions
- Etude de la hiérarchie (leader, suiveurs...)
- Analyse des modes de décision et des conflits, etc.

Deux outils relativement simples d'utilisation sont ici présentés à titre d'exemple :

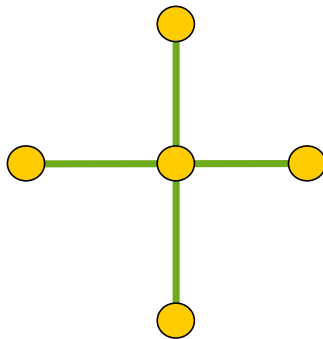
- L'identification des interactions (analyse dynamique)
- L'analyse sociométrique (analyse statique)

## A. L'analyse des interactions (analyse dynamique)

### Les interactions entre individus dans un groupe

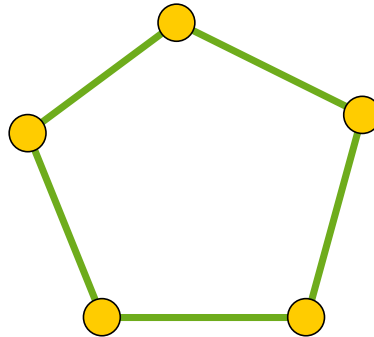
- Combien d'interactions possibles dans un groupe de  $n$  individus ?
  - Pour le savoir, on utilise la formule :  $n \times (n-1) / 2$ . *Soit par exemple 10 interactions possibles pour un groupe de 5 personnes*
- Différentes structures d'interaction (réseaux de communication) sont possibles (schéma diapo suivante)
- Quelle est la taille idéale pour un groupe ?
  - On ne sait pas trop...mais 6 à 8 participants semblent être le « bon » chiffre pour optimiser le nombre et la qualité des interactions

# Réseaux de communication (5 participants)



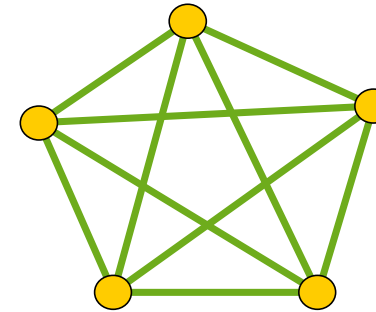
« Roue »

- Structure centralisée, avec leader
- Efficace pour les tâches simples
- Pas toujours satisfaisante pour les membres



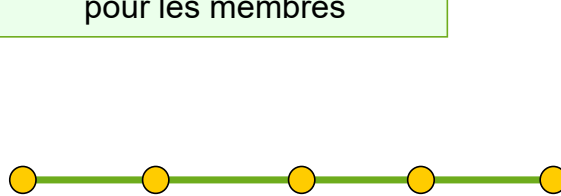
« Cercle »

- Structure décentralisée, sans leader
- Inorganisée, peu productive
- Efficaces pour les tâches complexes ou nouvelles

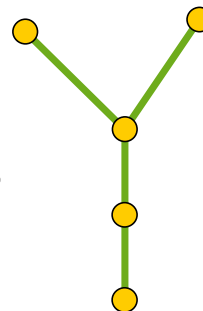


« Multilatérale »

- Décentralisée, sans leader
- totale participation
- Efficace pour les tâches complexes ou nouvelles
- Satisfaisante pour les participants



« Chaîne ou Y »



- Peu d'interactions
- Structures efficaces pour les tâches simples ou séquentielles



# La grille de Bales

---

Il s'agit d'un outil de **catégorisation** des interactions verbales et non verbales au sein d'un groupe.

- On recense 12 types d'interactions possibles qui peuvent être positives ou négatives (ex : « fait preuve de solidarité », « hoche la tête », « dévalorise les autres »...)
- [Voir le document présentant un exemple de grille de Bales](#)

Quel usage ?

- Lorsque l'on observe un individu au sein de groupe, la grille de Bales permet de **compter et classer** les interactions qu'il a avec les autres participants
- C'est un bon outil pour analyser le comportement d'un salarié durant une réunion et un bon outil de comparaison entre participants d'une réunion,

# La grille de Bales

A) Réactions positives	1. Fait preuve de solidarité, valorise, aide, récompense 2. Affiche un relâchement de la tension, fait des blagues, rit, montre de la satisfaction 3. Acquiesce, hoche la tête, montre des signes d'accord et de compréhension
B) Tentative de réponses	4. Fait des suggestions, propose des directions, essaie d'impliquer les autres 5. Donne son avis, propose des analyses, exprime ses sentiments, formule des vœux et des propositions 6. Donne des informations, précise, confirme, clarifie
C) Questions	7. Demande des orientations, insiste pour une répétition des informations, demande des confirmations 8. Demande l'avis des autres participants, ainsi que leur évaluation ou leur analyse, cherche à connaître les sentiments des autres participants 9. Recherche des suggestions, des pistes d'actions possibles
D) Réactions négatives	10. Montre son désaccord, fait de la résistance passive, fait preuve d'un formalisme exagéré, refuse d'apporter son aide 11. Montre des signes de tension, demande de l'aide, se retire de la discussion 12. Montre l'antagonisme, dévalorise les autres participants, défend et affirme uniquement son point de vue

## B. L'analyse sociométrique (analyse statique)

---

L'analyse sociométrique est une représentation graphique du « climat » dans un groupe basé sur les affinités déclarés par les membres du groupe

On utilise pour cela trois outils :

- Le **test sociométrique** consiste simplement à demander à chaque membre du groupe d'indiquer sur une feuille (qui ne sera pas diffusée !) les personnes avec lesquelles il souhaiterait travailler sur un futur projet et celles qu'il souhaiterait éviter
- La **socio-matrice** est un tableau à double entrée représentant les choix émis par les membres du groupe (Schéma 4 : sociomatrice)
- Le **sociogramme** est une représentation graphique permettant de visualiser les relations au sein d'un groupe (Schéma 5 : sociogramme)

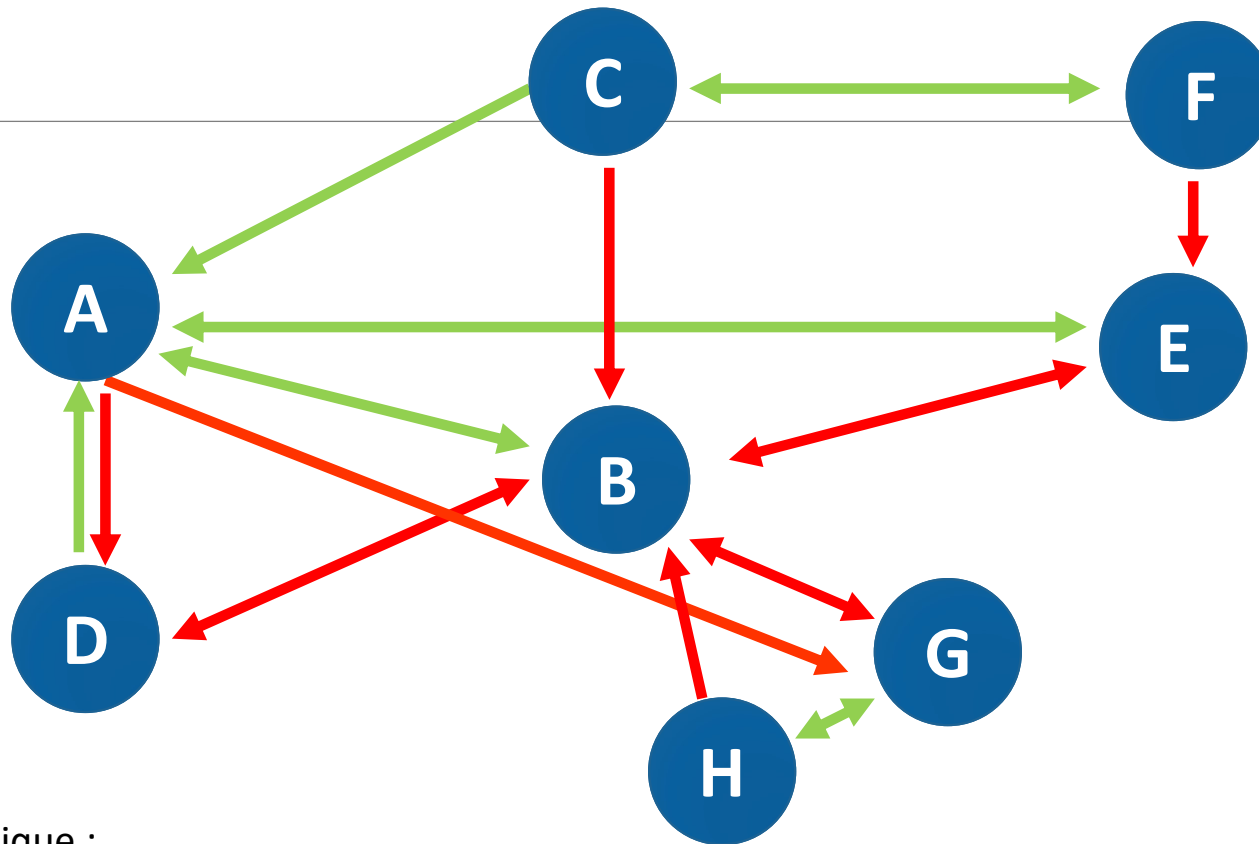
## Exemple de sociomatrice

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		+		-	+		-	
B	+			-	-		-	
C	+	-				+		
D	+	-						
E	+	-						
F			+		-			
G		-						+
H		-					+	
TOTAL	4+	1+ 5-	1+	2-	1+ 2-	1+	2- 1+	1+

Lecture du tableau :

- En ligne figurent les choix exprimés PAR le sujet A (il apprécie B et E et n'apprécie pas D et G)
- En colonne figurent les choix exprimés par les membres du groupe SUR le sujet A (c'est le plus intéressant) : A recueille uniquement des choix positifs

## Schéma 5 : Exemple de sociogramme



Lecture du graphique :

- Les lignes vertes représentent des choix positifs et les lignes rouges des choix négatifs
- Les doubles flèches représentent des choix bilatéraux et les flèches simples des choix unilatéraux

# Applications

---

1. Analyse et commentaire de deux sociogrammes (voir plateforme pédagogique)
2. Travail en autonomie
  - Votre expérience de la vie des groupes (témoignage)