

Chapitre 5

Les phénomènes relationnels

L'essentiel

Les phénomènes relationnels sont à la base de toute communication dans les organisations : ils permettent d'influencer les acteurs, de construire une argumentation cohérente, de développer des relations ou encore d'affirmer son autorité. Ils conditionnent donc le fonctionnement des organisations : chaque individu interagit en fonction de sa propre personnalité tout en agissant dans le cadre de son activité professionnelle.

Les phénomènes relationnels font donc le lien entre l'individu et l'organisation dans laquelle il évolue.

1. Les phénomènes d'influence

Les membres d'une organisation travaillent ensemble, partagent des opinions, communiquent et interagissent pour remplir leurs missions.

A. Définition

L'influence est la modification du comportement ou des opinions d'un individu en raison de pressions exercées par une autre personne ou par un groupe. L'individu influencé change de comportement ou d'avis car il comprend que cela va dans son intérêt.

B. Les stratégies d'influence

Pour influencer autrui, nous utilisons diverses stratégies d'influence :

- **l'appel à l'affectif ou à l'émotionnel** : l'acteur qui influence met en évidence les émotions, les sentiments de l'autre à son égard ;
- **l'appel au sentiment d'appartenance** : l'acteur qui influence met en évidence les comportements attendus au sein du groupe d'appartenance de l'acteur influencé ;
- **l'appel à l'argumentation logique** : l'acteur qui influence met en évidence les avantages retirés pour l'acteur influencé à modifier son comportement en s'appuyant sur des preuves, des illustrations. Cette stratégie permet un débat raisonné car elle s'appuie sur un raisonnement argumenté et illustré.

C. L'influence au sein des groupes restreints

Au sein de groupes restreints, deux types d'influence peuvent s'exercer :

- **l'influence de la majorité : elle s'appuie sur le conformisme**, qui est l'alignement d'opinion et/ou de comportement sur la majorité par un individu qui désire conserver son intégration dans son groupe d'appartenance. Le groupe exerce une pression inconsciente (augmentation des communications, regards insistants, etc.) afin que l'individu « déviant » adhère aux idées de la majorité. Ce dernier subit cette influence et se conforme aux idées du groupe pour ne pas en être exclu ;
- **l'influence de la minorité, c'est-à-dire celle de la minorité active**. Dans un groupe, une minorité active peut influencer le reste du groupe bien qu'elle représente le plus faible nombre de voix. La minorité est dite « active » car elle adopte une position ferme, constructive et cohérente.

D. L'argumentation pour influencer

L'argumentation consiste à mettre en œuvre un raisonnement ordonné construit à l'aide d'arguments. Un argument est une idée qui vient à l'appui d'un point de vue, d'une opinion.

Il existe différents types d'arguments :

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

2. Les différents types de relations

Les relations sont nécessaires au sein des organisations pour créer un climat relationnel propice à la réalisation des activités professionnelles.

A. Les relations formelles et informelles

Dans l'organisation, cohabitent deux types de relations :

- **des relations formelles** : il s'agit de communications basées sur des rapports professionnels. Elles sont organisées et contrôlées par la hiérarchie, et suivent souvent les liens établis par la structure hiérarchique ;
- **des relations informelles** : il s'agit de communications spontanées basées sur des liens personnels, souvent amicaux, qui se créent en fonction des affinités. Elles échappent au contrôle de la direction de l'organisation.

B. Les relations d'autorité

L'autorité est la capacité d'un individu à imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré d'éventuelles résistances. Les relations d'autorité permettent aux individus d'imposer leurs décisions dans leur groupe.

Quatre sources d'autorité conditionnent les relations dans les organisations :

- **l'autorité rationnelle légale**, qui repose sur les règles hiérarchiques, sur la structure formelle. Le chef s'impose en fonction de son statut dans l'organisation ;
- **l'autorité traditionnelle**, qui repose sur les traditions, les habitudes, les usages. Par exemple, le chef impose son autorité car il est lui-même le fils de l'ancien chef d'entreprise ; il applique alors les règles mises en place dans le passé (entreprise familiale) ;
- **l'autorité charismatique**, qui repose sur des qualités individuelles particulières (personnalité, charisme, aura) ;
- **l'autorité fondée sur la compétence** : le chef est reconnu comme tel car il possède des compétences rares et reconnues par tous.