



Catherine VOYNNET FOURBOUL

# Les ATTITUDES

**Mis à jour :  
Décembre 2010**

# Définition de l'attitude

- Terme ambigu
  - un **comportement observable**, une posture exprimant un état d'esprit. (sens commun)
    - L'attitude désinvolte de quelqu'un signifie le peu d'intérêt manifeste (posture, gestuelle, langage) exprimé dans une situation donnée.
  - **l'état d'esprit** lui-même, caché par nature, une variable latente.
  - « L'attitude est une prédisposition mentale et nerveuse organisée par l'expérience. Elle exerce une influence directrice et dynamique sur la conduite d'un individu à l'égard d'objets et de situations avec lesquels il entre en contact. » (ALLPORT 1935)
- Mode de réaction permanente et stable, **prédisposition à réagir**.
- Pousse l'individu à agir de telle ou telle façon (effet de guidage)
- Prépare l'action en introduisant du sens dans des conduites hétérogènes.

# [ L'attitude est faite de : ]

- **Croyances** (composante cognitive)
  - Ce que l'on tient pour vrai (provient de l'expérience, de l'apprentissage)
- **Sentiments** (composante affective)
  - L'évaluation positive ou négative face à l'objet concerné par l'attitude
- **Intentions de comportement** (composante comportementale)
  - La motivation à s'engager dans un comportement

# Composante des attitudes

Composantes liées

## Composante cognitive

«Ma rémunération est très faible »  
«Mon implication donne des résultats satisfaisants »

## Composante affective

«J'aime passionnément mon travail»

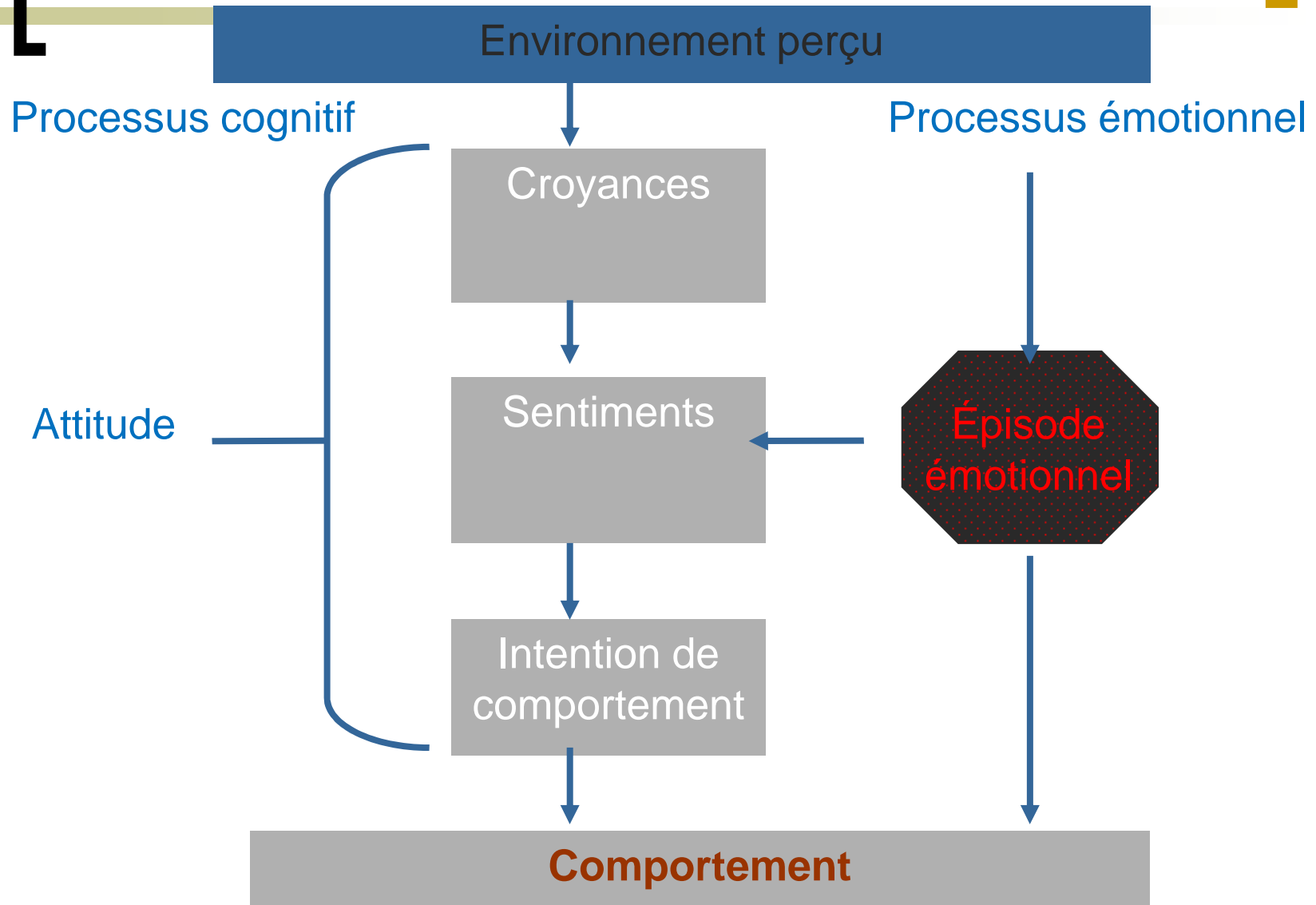
## Composante comportementale

«Je vais quitter mon entreprise pour une autre »

**Exemple**

**Attitude partagée envers le travail actuel**

# Modèle d'émotions et attitudes



# Attitudes et comportement

- De manière générale la connaissance des attitudes peut prédire le comportement ultérieur mais **pas totalement**.
- Une attitude a tendance à déterminer un comportement quand :
  - elle est stable dans le temps, associée à une certitude, mémorisée
  - les **sentiments** (j'aime/je n'aime pas) et les **croyances** (connaissance des implications) de l'attitude sont **consistants**
  - quand la personne a fait **l'expérience** du comportement découlant d'une attitude

# Attitudes au travail

- Certaines attitudes sont fondamentales en comportement organisationnel.
  - Elles reflètent les jugements positifs ou négatifs des employés par rapport à certains aspects de leur environnement professionnel.
- Les 3 attitudes à prendre en compte dans l'univers professionnel :
  - Satisfaction professionnelle
  - Implication dans le travail
  - Engagement organisationnel
- Nombreuses confusions sur les trois termes motivation, satisfaction et implication

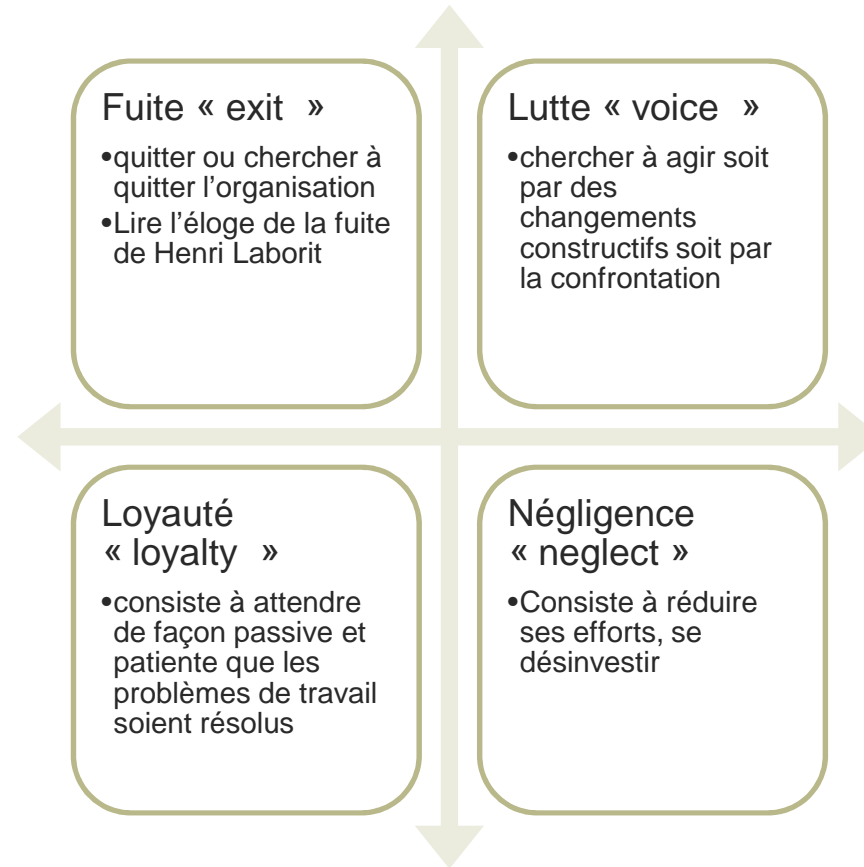
# Satisfaction professionnelle (job satisfaction)

- Satisfaction professionnelle (job satisfaction)
  - L'évaluation (positive ou négative) d'un individu à propos de son emploi, de son contexte de travail.
    - La réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes
    - L'aspect subjectif et affectif est très fort.
    - La satisfaction découle de l'expérience, de la confrontation au réel.
  - Composante implicite majeure : dès que l'on pense à l'attitude d'un employé, on pense à sa satisfaction.
    - Pourquoi ? On lui attribue un impact fort sur le comportement au travail.
  - Mais on ne peut déclencher systématiquement la satisfaction au travail.

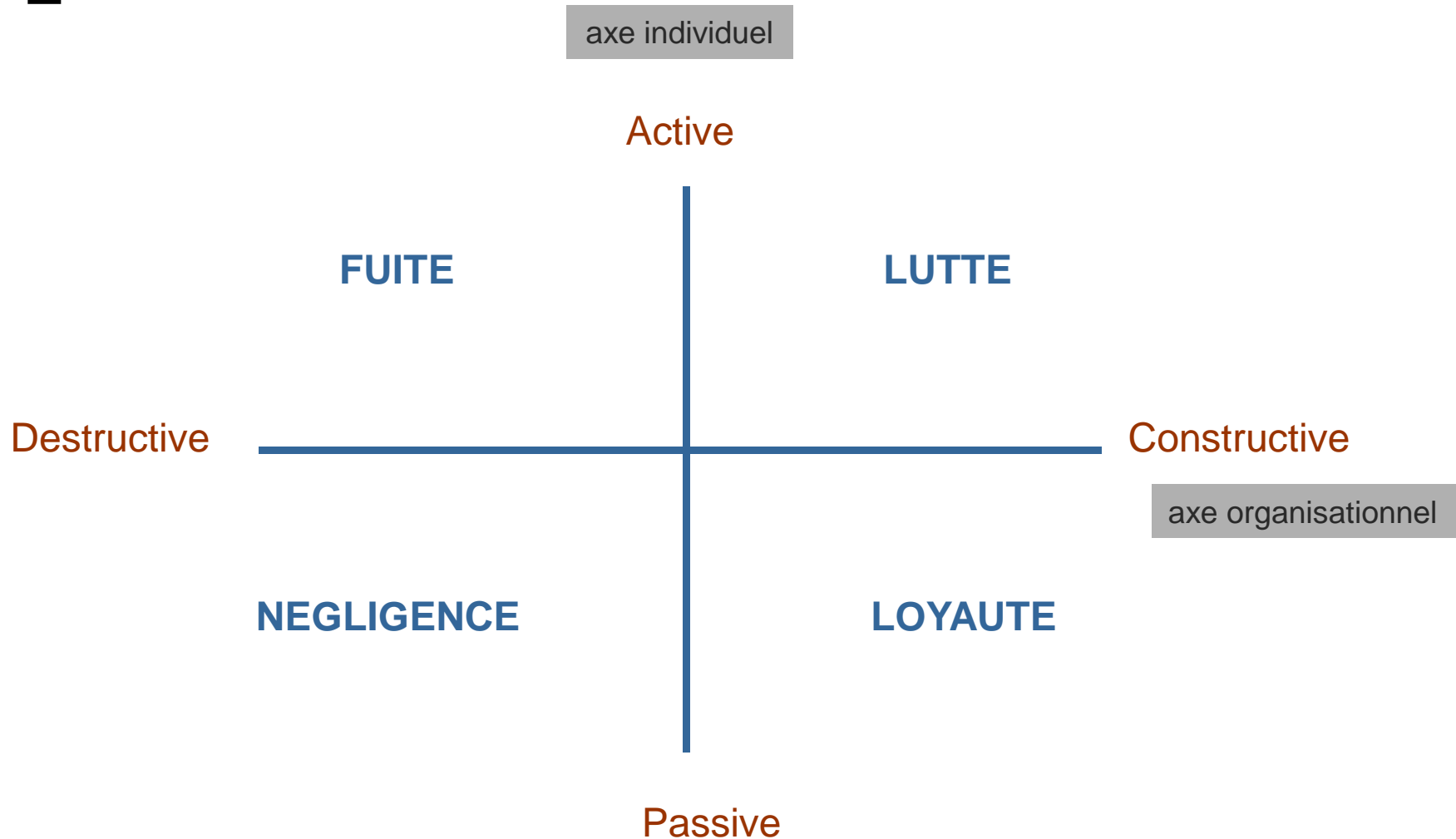


# Les réactions face à l'insatisfaction professionnelle

- Modèle EVLN « exit voice loyalty neglect » :



# Réactions à l'insatisfaction professionnelle



# Intérêt de la Satisfaction professionnelle

- L'insatisfaction au travail a des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.
  - La productivité, l'efficacité, la qualité
  - La citoyenneté d'entreprise
  - La satisfaction du client
  - L'absentéisme
  - Le turnover
  - La déviance
- Les managers doivent donc s'intéresser à la satisfaction des employés dès lors qu'elle a une incidence sur leur comportement, et l'avenir de l'entreprise.

# Comment mesurer ?

- Plusieurs mesures existent :
  - le job descriptive index et
  - le Minnesota Satisfaction Questionnaire
  - Traduit dans le contexte culturel français
- Les effets de la satisfaction au travail
  - Plus la satisfaction est élevée,

plus l'absentéisme est faible, et le turn-over est faible (sauf période de chômage), plus le climat social et la satisfaction des clients sont bons

- mais il n'existe **pas de relation entre satisfaction et productivité**

# Engagement dans le travail - « *commitment* »

- L'engagement organisationnel est
  - L'**attachement**, l'identification psychologique d'un individu par rapport à son travail, par rapport à l'organisation
  - Il s'agit d'un engagement **affectif**
- L'engagement de continuité fait référence
  - À l'**intention calculée** des salariés de rester en entreprise
  - Il s'agit d'un engagement cognitif et **raisonné**
- Conséquences d'un niveau d'engagement élevé
  - L'absentéisme est faible, le turn-over est faible
  - Plus le climat social et la satisfaction des clients sont bons
  - Forte loyauté, conformité aux dépens de la créativité

# Construire un engagement organisationnel

Justice, soutien,  
équité

- Valeurs humanistes : justice, courtoisie, pardon, intégrité morale

Valeurs  
partagées

- Congruence des valeurs de l'individu avec organisation

Confiance

- Susciter une attente positive des personnes à l'égard des autres dans des situations à risques

Compréhension  
de l'organisation

- Au moyen de la communication organisationnelle

Implication des  
collaborateurs

- Au moyen de la participation à la décision

# [ Contrat psychologique ]

- Un accord implicite, non écrit,
- entre un individu et une organisation
- qui spécifie ce que chacun doit donner et recevoir dans la relation.
  - Les individus attendent de recevoir des salaires, des statuts, de l'avancement
  - tandis que les organisations reçoivent en échange du temps, de l'énergie, des compétences et de la loyauté afin de satisfaire les buts de l'organisation.
- Au fur et à mesure de l'avancement dans la carrière le contrat psychologique se modifie.

**[Harry LEVINSON]**

Catherine Voynet Fourboul

# Types de contrat psychologique

Caractéristiques du contrat	Type de contrat	
	Transaction	Relation
Centré sur	Économique	Économique et socio émotionnel
Durée	Déterminées	Indéterminées
Stabilité	Statique	Dynamique
Portée	Étroite	Étendue
Tangibilité	Bien définie	Plus subjective

[Rousseau & Parks 1993]

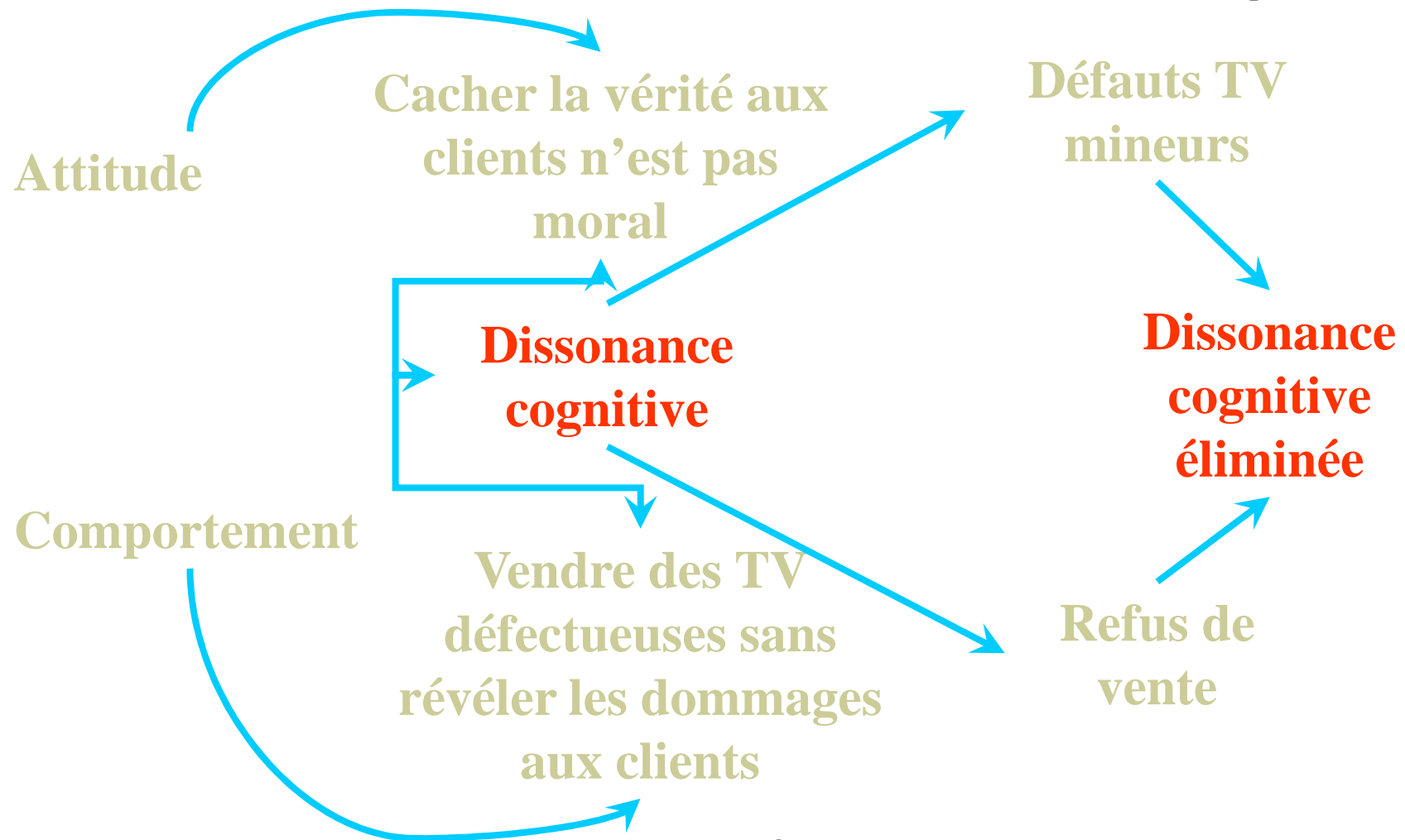


# La dissonance cognitive : Festinger

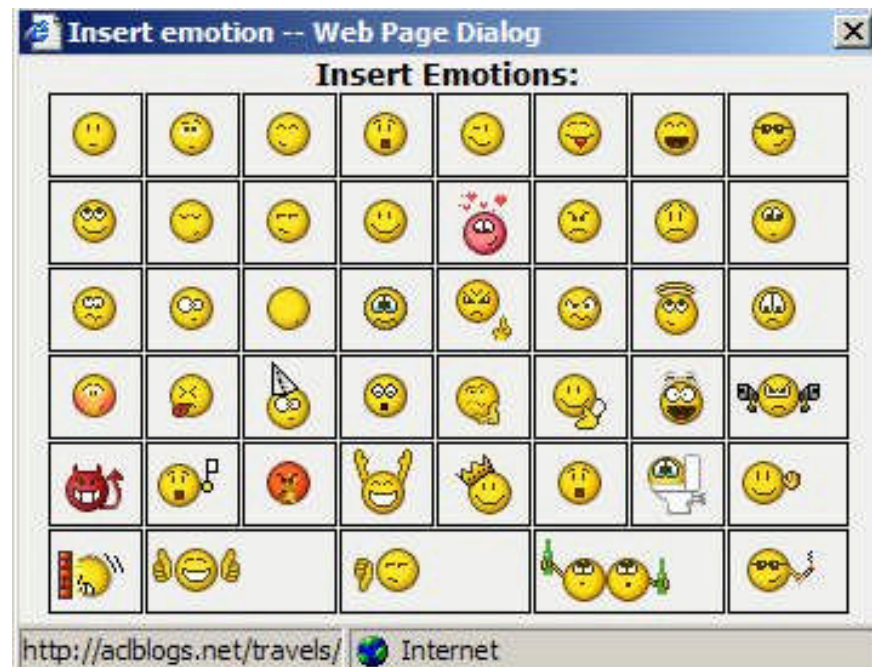
- Un état de tension qui se produit lorsqu'un individu vit un conflit entre des attitudes et un comportement
- Les individus **préfèrent la consistance**, la consonance entre attitude et comportement
- Ils cherchent alors à changer
  - soit d'attitude
  - soit de comportement
  - pour revenir à l'état de consistance cognitive

# La dissonance cognitive : Festinger

On demande à un vendeur d'écouler des TV abîmées sans révéler les dommages aux clients



# EMOTIONS au travail



# Affect, émotions, humeur

- AFFECT:
  - Ensemble, au sens large des sentiments qu'un individu éprouve
- EMOTIONS
  - Sentiments intenses dirigés vers quelque chose ou quelqu'un
  - Épisode brefs
  - Causé par événement spécifique
  - Entraînent une action
- HUMEUR
  - Sentiments généralement moins intenses que les émotions et dénués de stimulus contextuels
  - Durée plus longue que l'émotion
- Les émotions sont plus éphémères que les humeurs

# [ Affect, émotions, humeur ]

- Les émotions surviennent en réaction à une personne, un événement, et s'accompagnent, contrairement à l'humeur d'expressions du visage
- Lien émotion/humeur :
  - L'émotion peut influencer l'humeur.
  - Obtenir le travail dont on rêve engendre l'émotion de joie, et met de bonne humeur tout le reste de la journée.
- L'humeur peut influencer le degré de la réaction émotive

# Quelques exemples d'émotions

	Indiquant la satisfaction		Indiquant l'insatisfaction	
<b>Par rapport au besoin:</b>	agrément contentement délectation émerveillement enchantement euphorie	joie jouissance heureux plaisir ravisement volupté	amertume chagrin désœuvrement douleur ennui	envie mécontentement mélancolie vague nostalgie peine tristesse
<b>Par rapport au responsable:</b>	aimer adorer affection attendrissement	chérir fierté tendresse	abhorrer agressif choqué colère dégout détester enragé	exaspération exécrer fureur haine impatience rage révolté
<b>D'anticipation</b>		désir énervement envie excitation		effroi épouvante frayeur peur terreur

Six passions simples et primitives de Descartes

# Manager les émotions au travail

- Dans les interactions avec les collaborateurs, les fournisseurs, les clients, les salariés doivent obéir à des règles d'affichage
  - Exprimer certaines émotions
  - Retenir d'autres émotions
- Programme de développement pour apprendre aux comment plaire aux clients
  - Le sourire dans les métiers d'accueil, dans les hotlines
- Certaines cultures sont orientées vers un affichage restreint des émotions ( Corée, Japon, Autriche) alors que d'autres encouragent cette expression ( Egypte, Espagne, Russie)

# [ Facteur influant l'humeur ]

- Facteurs internes :
  - Personnalité
  - Stress
  - Sommeil
  - Age
  - Sexe
- Facteurs externes
  - Jour de la semaine, heure
  - Organisation, environnement
  - Influence culturelle

WATSON



Pour plus de détails lire :

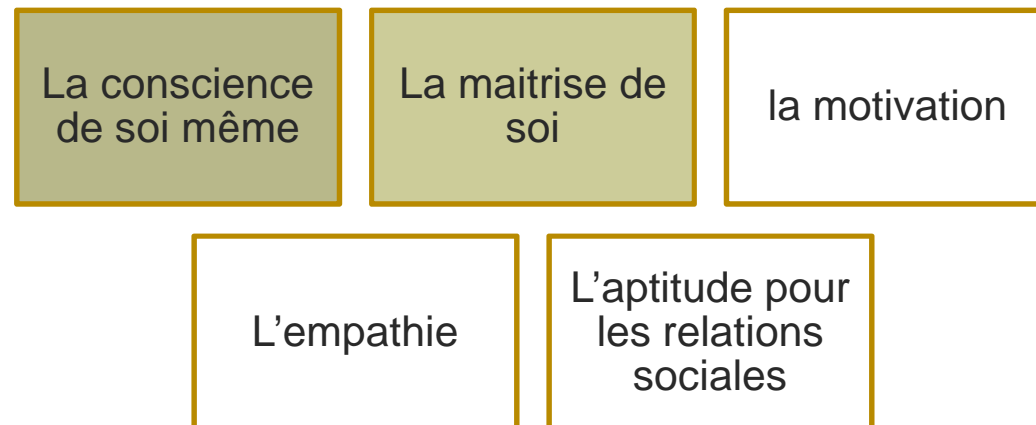


# L'intelligence émotionnelle

**Karim MIGNONAC Olivier HERRBACH Jean-Pascal GOND L'intelligence  
émotionnelle en entreprise, e-theque 2003**

# L'intelligence émotionnelle

- Manifestation concrète de certaines compétences en temps voulu afin d'être efficace dans une situation donnée
- Capacité de détecter et de gérer les signaux et les informations émotionnels.
- 

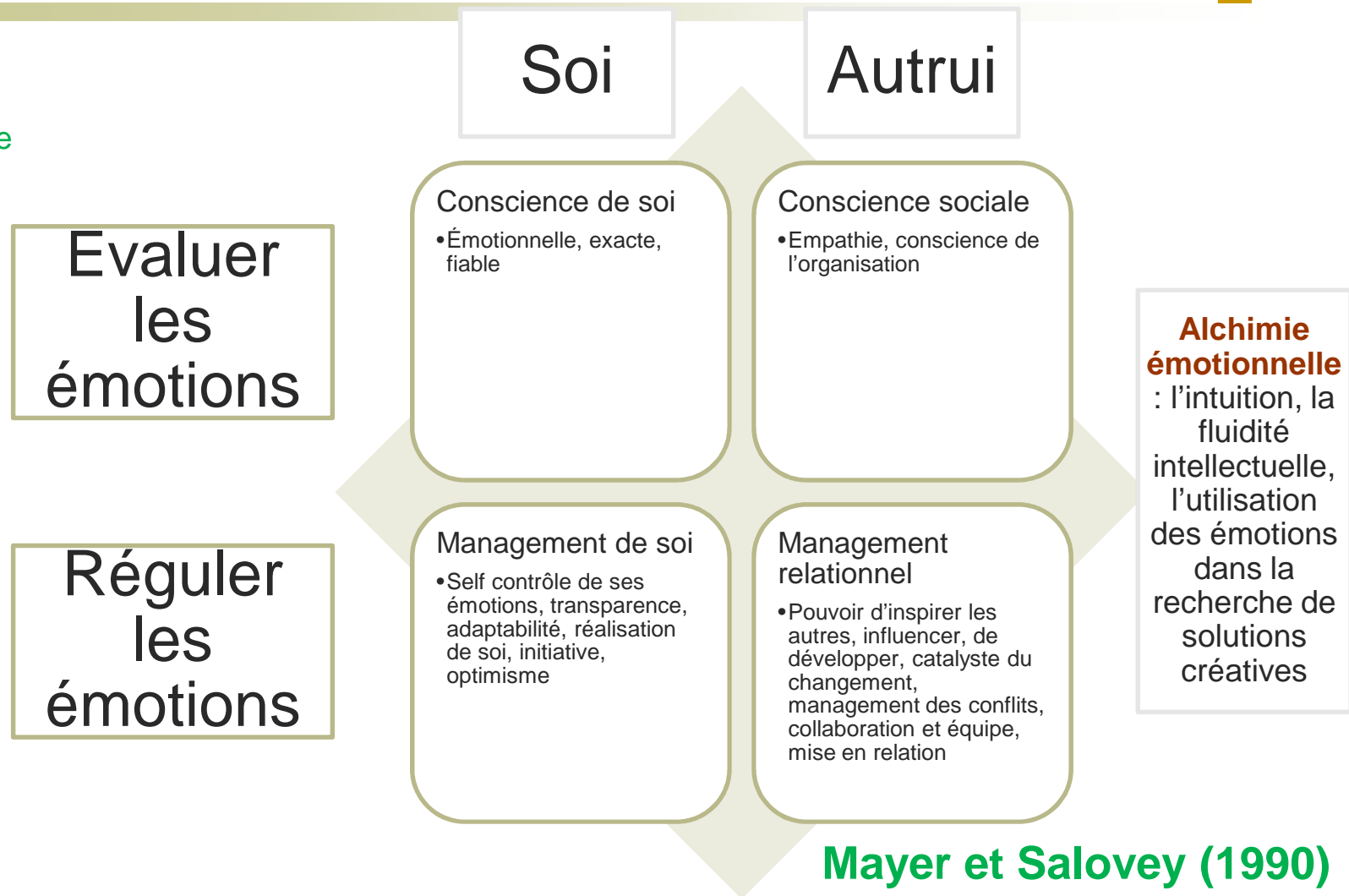


**Goleman 1995**

Catherine Voynet Fourboul

# Les dimensions de l'intelligence émotionnelle

(Goleman  
Boyatzis McKee  
2002)



**Mayer et Salovey (1990)**

Savoir utiliser les émotions pour faciliter les processus cognitifs

Catherine Voynet Fourboul

# Apports de l'intelligence émotionnelle au leadership

Développer une  
vision de  
l'organisation  
partagée

Favoriser la  
compréhension des  
comportements au  
travail

Engendrer des  
émotions positives

Développer la  
flexibilité dans le  
processus de  
décision

Établir une identité  
véhiculant du sens

Cinq « facilitateurs » de l'IE

- Optimisme,
- Joie,
- Développement de soi,
- Indépendance
- Responsabilité sociale