

Table des matières

Introduction	1
Quelques choix fondamentaux	2
La nature du savoir présenté	2
L'éthique et le management	3
Les niveaux d'analyse.....	3
La pluridisciplinarité.....	3
La structure de l'ouvrage	4
Mode d'emploi	4
Chapitre 1	
Les sources du comportement individuel : personnalité, influences sociales et perception	5
Concepts clés	6
L'attitude	6
Le comportement	7
Les relations entre attitudes et comportements	7
Les relations entre personnalité, identité, attitude, comportement, environnement situationnel et perception	8
1. Le fonctionnement de la personnalité	8
1.1 La constitution de la personnalité : théories et typologies	9
1.2 Les typologies de la personnalité	13
Résumé	14
2. Quelques éléments fondamentaux du champ social	14
2.1 L'identité et le lien social	15
2.2 Hiérarchie, domination, pouvoir	16
2.3 La culture et les représentations sociales	17
2.4 Comment le contexte organisationnel influence-t-il la personnalité et l'identité ?	20
Résumé	22
3. Le fonctionnement de la perception et ses pièges	22
3.1 La perception du monde	22
3.2 La perception d'autrui	24
3.3 Le contexte culturel de la perception	29
3.4 Le contexte organisationnel de la perception	30
3.5 L'objectivité en question : la gestion de la perception	31
Résumé	32
Conclusion	32

Chapitre 2

L'organisation	35
Concepts clés.....	35
1. Les particularités de l'organisation en matière de relations humaines	36
1.1 Le renforcement fréquent de l'empreinte du groupe social	37
1.2 Les spécificités liées à l'action collective.....	37
Résumé	44
2. Le système organisationnel et ses éléments.....	44
2.1 Entre ordre et désordre	45
2.2 Trois sphères en interaction	45
2.3 L'influence de l'environnement	51
Résumé	54
3. Quelques grandes approches théoriques de l'organisation	54
3.1 Les approches centrées sur la sphère des dispositifs organisationnels	55
3.2 Les approches prenant en compte les sphères des dispositifs organisationnels et de la culture	56
3.3 Les approches prenant en compte les trois sphères	57
Résumé	58
4. Quelques types d'organisation	58
4.1 L'organisation moderne et la bureaucratie (Weber)	59
4.2 Les cinq configurations structurelles de Mintzberg	61
4.3 Les mondes sociaux de l'entreprise (Sainsaulieu et son équipe)	62
4.4 Vers des pistes d'évolution des organisations aujourd'hui	63
Résumé	64
Conclusion.....	64

Chapitre 3

Comment aborder l'étude du comportement humain dans une organisation	69
1. Une démarche de questionnement	69
1.1 Le niveau des individus	70
1.2 Le niveau des groupes	70
1.3 Le niveau de l'organisation	71
Résumé	72
2. Application à un cas	72
2.1 Le cas Citylines : commerciaux et producteurs, une coopération difficile	72
2.2 Analyse : comment se joue la coopération entre commerciaux et producteurs ?	78
2.3 L'étude d'une situation dans une organisation : quelques principes	87
3. Les managers face aux problèmes humains dans l'organisation	89
3.1 Condamnés à ne pas tout savoir	90
3.2 L'intérêt d'une démarche pragmatique	91
3.3 Les contraintes de l'action pratique	92
Résumé	93
Conclusion	93

Chapitre 4

La communication	95
Concepts clés.....	96
La communication, un concept multiforme	96

L'apport de la théorie de l'information	96
La communication comme un système	98
1. Les interactions entre communication et organisation	100
1.1 Les obstacles à la communication liés à l'organisation en elle-même	100
1.2 Les objectifs de la communication : différents acteurs, différentes attentes	104
Résumé	111
2. La communication au regard de différents collectifs (groupes, équipes, etc.)	112
2.1 L'analyse des réseaux de communication dans le petit groupe	113
2.2 Le rôle de l'espace dans la communication	115
Résumé	118
3. L'individu et la communication	118
3.1 Le rôle des langages	118
3.2 Présentation de soi et reconnaissance sociale	121
3.3 Améliorer les communications interindividuelles	124
Résumé	125
Conclusion.....	126
Activités.....	128

Chapitre 5

Les motivations au travail..... 133

Concepts clés.....	134
Définitions et périmètre	134
Utilisation des théories de la motivation	136
1. Les ressorts individuels de la motivation.....	137
1.1 La place du travail dans les investissements personnels.....	137
1.2 Les types de besoins.....	140
1.3 L'impact de la personnalité sur la motivation.....	142
Résumé	149
2. Motivation et confrontation aux autres.....	149
2.1 L'impact de la compétition et du renforcement sur la motivation	149
2.2 Le besoin d'équité	151
2.3 L'effet d'entraînement du groupe	153
Résumé	154
3. L'organisation de la motivation	154
3.1 L'organisation et l'allocation de travail pour s'assurer de la motivation intrinsèque de tous	154
3.2 Les stratégies d'acteurs autour de la motivation	160
3.3 L'impact de la culture sur la motivation	161
Résumé	164
Conclusion.....	165
Activités.....	166

Chapitre 6

La coopération et le conflit 169

Concepts clés.....	169
Un double ressort : logique des intérêts et logique des sentiments	170
Conflit ou coopération : un processus construit progressivement par les protagonistes	171
1. La coopération, le conflit et les individus	174
1.1 Selon la logique des intérêts : conflit fondamental et coopération occasionnelle.....	174

1.2	Selon la logique des sentiments : l'omniprésence potentielle du conflit comme de la coopération	178
	Résumé	183
2.	Le rôle des groupes	183
2.1	L'approche psychanalytique	183
2.2	L'approche sociologique par l'échange de dons	185
	Résumé	186
3.	Dans l'organisation.....	186
3.1	L'organisation comme lieu d'antagonismes.....	187
3.2	L'ambiguïté des antagonismes dans l'organisation	192
3.3	Le rôle des trois sphères de l'organisation	192
	Résumé	195
4.	Le défi du management : optimiser coopération et conflit.....	195
4.1	Du bon usage du conflit	195
4.2	Quelques moyens de favoriser la coopération	196
	Résumé	199
	Conclusion.....	200
	Activités.....	202

Chapitre 7

	Le pouvoir et le leadership	207
	Concepts clés.....	208
	Les éléments de base	208
	Les différents types de dirigeants.....	210
1.	Le rôle des caractéristiques individuelles	211
1.1	Le besoin d'être chef et le besoin de chef	212
1.2	La puissance potentielle de l'autorité légitime sur l'individu	213
1.3	Les ressorts individuels du leadership	215
	Résumé	217
2.	Les phénomènes de groupe et d'influence	217
2.1	La normalisation	217
2.2	Le conformisme	218
2.3	L'innovation sociale : moteur des contre-pouvoirs	219
	Résumé	221
3.	Dans les organisations	221
3.1	Le pouvoir dans les organisations	221
3.2	Le leadership dans les organisations	225
3.3	Direction ou domination : le débat autour du pouvoir et du leadership	228
	Résumé	231
4.	Les conséquences pour le manager	231
4.1	Une expérience fondatrice	231
4.2	Les styles de direction	232
	Résumé	233
	Conclusion.....	234
	Activités.....	236

Chapitre 8

	Autonomie et délégation	239
1.	L'autonomie dans les organisations : définition, enjeux et limites	240
1.1	Définitions	240

1.2	Les défis de la délégation à l'échelle de l'organisation	242
1.3	Les stratégies d'acteurs officialisées ?	245
	Résumé	245
2.	Enjeux de l'autonomie pour l'individu au travail	245
2.1	L'autonomie : un idéal pour chacun ?	245
2.2	Les stades d'autonomie	246
2.3	Les freins à l'autonomie individuelle	247
	Résumé	250
3.	Le pilotage de la délégation	250
3.1	La délégation individuelle	250
3.2	Le pilotage de la délégation individuelle	251
3.3	L'autonomie collective	252
	Résumé	255
	Conclusion	255
	Activités	257

Chapitre 9

Le changement et les résistances au changement 259

	Concepts clés.....	260
	Différents regards sur le changement organisationnel	260
	La résistance au changement : origines et interprétations du concept	260
	Le processus de changement : approche managériale et approche endogène	262
1.	Agir sur l'organisation : possibilités et limites	263
1.1	Le changement dû à une action sur les dispositifs organisationnels	263
1.2	Le changement et la culture de l'organisation.....	267
1.3	Nouvelles stratégies, nouveaux acteurs ?.....	269
	Résumé	270
2.	Les groupes et le changement.....	270
2.1	Normes de groupe et résistance au changement	270
2.2	Les trois phases du changement dans un groupe	272
2.3	Le rôle du leader	273
	Résumé	274
3.	L'individu et le changement	274
3.1	L'individu porteur de changement	274
3.2	L'individu qui vit un changement	275
	Résumé	283
4.	Le management du processus de changement	283
4.1	Les points clés du processus.....	284
4.2	Choisir une méthode de changement	290
4.3	Les apprentissages organisationnels	295
	Résumé	298
	Conclusion.....	298
	Activités.....	301

Dossier 1

L'interculturel 305

1.	La culture, l'interculturel et leurs multiples définitions.....	305
1.1	La culture	305
1.2	L'interculturel et les nombreux travaux de recherche.....	306
1.3	Culture, normes et dimensions culturelles.....	306

2.	Edward T. Hall et le contexte culturel	307
2.1	La gestion culturelle du temps	308
2.2	Communication et gestion de l'espace	309
3.	Geert Hofstede et la classification des cultures	309
3.1	Individualisme/collectivisme	310
3.2	L'incidence de la distance hiérarchique	310
3.3	Contrôle de l'incertitude	310
3.4	Degré de masculinité/féminité	311
3.5	Orientation temporelle	311
4.	Philippe d'Iribarne : une approche historique et ethnologique	312
5.	Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, « l'entreprise multiculturelle »	312
5.1	L'universel ou le particulier (les règles ou les relations personnelles)	313
5.2	Le groupe ou l'individu (les liens collectifs ou la prédominance de l'individu)	313
5.3	L'objectivité ou la subjectivité.....	313
5.4	Le diffus ou le limité (le degré d'engagement).....	313
5.5	Les réalisations ou la position sociale	314
5.6	La gestion du temps	314
5.7	Volontarisme et déterminisme à travers le contrôle de la nature.....	314
	Conclusion	314

Dossier 2

	L'inclusion	317
1.	Un peu d'histoire... ..	317
2.	Les contours de l'inclusion	318
3.	Les six fondamentaux de l'inclusion	318
3.1	Aborder la diversité de façon transversale.....	319
3.2	Respecter l'unicité tout en préservant le partage.....	320
3.3	Déployer un modèle « équité et sentiment de justice ».....	321
3.4	Stimuler une coopération intégrative.....	322
3.5	Dépolluer les relations professionnelles des stéréotypes.....	323
3.6	Se doter d'indicateurs qualitatifs	323
	Conclusion.....	325

Dossier 3

	Management et émotions	327
1.	Historique	327
2.	Définitions	328
2.1	L'affect	328
2.2	L'émotion	329
2.3	L'humeur	329
3.	Émotion et prise de décision	330
4.	Émotion et créativité.....	330
5.	La gestion des émotions	331
5.1	De la régulation émotionnelle au travail émotionnel.....	331
5.2	L'intelligence émotionnelle.....	333
5.3	Leadership et intelligence émotionnelle	334
	Conclusion	334

Dossier 4

Les risques psychosociaux	337
1. Définitions	337
1.1 Le bien-être au travail.....	337
1.2 Les risques psychosociaux : une nouvelle catégorie de risques professionnels	338
2. Le stress au travail.....	339
2.1 Le modèle transactionnel du stress	339
2.2 Le stress en chiffres	340
2.3 Le stress coûte cher	340
3. Les violences au travail	340
3.1 Les violences externes	341
3.2 Les violences internes	341
3.3 La violence en chiffres	343
4. La souffrance au travail	343
5. Le syndrome d'épuisement professionnel ou <i>burnout</i>	344
6. Les conséquences des risques psychosociaux	344
6.1 Sur la santé des salariés	344
6.2 Sur le fonctionnement de l'organisation	345
7. La prévention des risques psychosociaux	347
7.1 Le diagnostic	347
7.2 La prévention	348
Bibliographie.....	353
Index	365