

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
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
<b>Chapitre 1</b>	
<b>Les sources du comportement individuel : personnalité, influences sociales et perception</b> .....	<b>5</b>
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.....	23
3.2 La perception d'autrui .....	25
3.3 Le contexte culturel de la perception .....	30
3.4 Le contexte organisationnel de la perception .....	31
3.5 L'objectivité en question : la gestion de la perception.....	31
Résumé .....	32
Conclusion.....	32

## Chapitre 2

<b>L'organisation.....</b>	<b>35</b>
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 .....	43
2. Le système organisationnel et ses éléments.....	43
2.1 Entre ordre et désordre.....	44
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 .....	54
3.2 Les approches prenant en compte les sphères des dispositifs organisationnels et de la culture.....	55
3.3 Les approches prenant en compte les trois sphères .....	56
Résumé .....	57
4. Quelques types d'organisation.....	58
4.1 L'organisation moderne et la bureaucratie (Weber) .....	58
4.2 Les six configurations structurelles de Mintzberg.....	60
4.3 Les mondes sociaux de l'entreprise (Sainsaulieu et son équipe).....	61
4.4 Vers des pistes d'évolution des organisations aujourd'hui .....	63
Résumé .....	66
Conclusion.....	66

## Chapitre 3

<b>Comment aborder l'étude du comportement humain dans une organisation .....</b>	<b>71</b>
1. Une démarche de questionnement.....	71
1.1 Le niveau des individus.....	72
1.2 Le niveau des groupes.....	72
1.3 Le niveau de l'organisation .....	73
Résumé .....	74
2. Application à un cas .....	74
2.1 Le cas Citylines : commerciaux et producteurs, une coopération difficile .....	74
2.2 Analyse : comment se joue la coopération entre commerciaux et producteurs ? .....	80
2.3 L'étude d'une situation dans une organisation : quelques principes .....	89
3. Les managers face aux problèmes humains dans l'organisation .....	91
3.1 Condamnés à ne pas tout savoir .....	92
3.2 L'intérêt d'une démarche pragmatique .....	93
3.3 Les contraintes de l'action pratique .....	94
Résumé .....	95
Conclusion.....	95

## Chapitre 4

<b>La communication .....</b>	<b>97</b>
Concepts clés.....	98
La communication, un concept multiforme .....	98
L'apport de la théorie de l'information .....	98
La communication comme un système .....	100

1.	Les interactions entre communication et organisation .....	102
1.1	Les obstacles à la communication liés à l'organisation en elle-même .....	102
1.2	Les objectifs de la communication : différents acteurs, différentes attentes .....	106
	Résumé .....	113
2.	La communication au regard de différents collectifs (groupes, équipes, etc.) .....	114
2.1	L'analyse des réseaux de communication dans le petit groupe .....	114
2.2	Le rôle de l'espace dans la communication .....	116
	Résumé .....	120
3.	L'individu et la communication .....	120
3.1	Le rôle des langages .....	121
3.2	Présentation de soi et reconnaissance sociale .....	123
3.3	Améliorer les communications interindividuelles .....	126
	Résumé .....	127
	Conclusion .....	128
	<b>Activités .....</b>	<b>130</b>

## Chapitre 5

### Les motivations au travail .....

	Concepts clés .....	136
	Définitions et périmètre .....	136
	Utilisation des théories de la motivation .....	138
1.	Les ressorts individuels de la motivation .....	139
1.1	La place du travail dans les investissements personnels .....	139
1.2	Les types de besoins .....	142
1.3	L'impact de la personnalité sur la motivation .....	144
	Résumé .....	151
2.	Motivation et confrontation aux autres .....	151
2.1	L'impact de la compétition sur la motivation .....	151
2.2	Le besoin d'équité .....	152
2.3	L'effet d'entraînement du groupe .....	154
	Résumé .....	155
3.	L'organisation de la motivation .....	155
3.1	L'organisation et l'allocation de travail pour s'assurer de la motivation intrinsèque de tous .....	155
3.2	Les stratégies d'acteurs autour de la motivation .....	162
3.3	L'impact de la culture sur la motivation .....	163
	Résumé .....	166
	Conclusion .....	166
	<b>Activités .....</b>	<b>168</b>

## Chapitre 6

### La coopération et le conflit .....

	Concepts clés .....	171
	Un double ressort : logique des intérêts et logique des sentiments .....	172
	Conflit ou coopération : un processus construit progressivement par les protagonistes .....	173
1.	La coopération, le conflit et les individus .....	176
1.1	Selon la logique des intérêts : conflit fondamental et coopération occasionnelle .....	176
1.2	Selon la logique des sentiments : l'omniprésence potentielle du conflit comme de la coopération .....	180
	Résumé .....	185

2.	Le rôle des groupes .....	185
2.1	L'approche psychanalytique.....	186
2.2	L'approche sociologique par l'échange de dons.....	187
	Résumé .....	188
3.	Dans l'organisation.....	188
3.1	L'organisation comme lieu d'antagonismes.....	190
3.2	L'ambiguïté des antagonismes dans l'organisation.....	194
3.3	Le rôle des trois sphères de l'organisation .....	195
	Résumé .....	197
4.	Le défi du management : optimiser coopération et conflit.....	197
4.1	Du bon usage du conflit .....	197
4.2	Quelques moyens de favoriser la coopération .....	198
	Résumé .....	202
	Conclusion.....	202
	<b>Activités.....</b>	<b>204</b>

## Chapitre 7

### Le pouvoir et le leadership..... 209

	Concepts clés.....	210
	Les éléments de base .....	210
	Les différents types de dirigeants.....	212
1.	Le rôle des caractéristiques individuelles .....	213
1.1	Le besoin d'être chef et le besoin de chef .....	214
1.2	La puissance potentielle de l'autorité légitime sur l'individu .....	215
1.3	Les ressorts individuels du leadership .....	217
	Résumé .....	219
2.	Les phénomènes de groupe et d'influence.....	219
2.1	La normalisation.....	219
2.2	Le conformisme .....	220
2.3	L'innovation sociale : moteur des contre-pouvoirs .....	221
	Résumé .....	223
3.	Dans les organisations .....	223
3.1	Le pouvoir dans les organisations .....	223
3.2	Le leadership dans les organisations .....	227
3.3	Direction ou domination : le débat autour du pouvoir et du leadership.....	230
	Résumé .....	233
4.	Les conséquences pour le manager .....	233
4.1	Une expérience fondatrice.....	233
4.2	Les styles de direction .....	234
	Résumé .....	236
	Conclusion.....	236
	<b>Activités.....</b>	<b>239</b>

## Chapitre 8

### Autonomie et délégation ..... 243

1.	L'autonomie dans les organisations : définition, enjeux et limites.....	244
1.1	Définitions.....	244
1.2	Les défis de la délégation à l'échelle de l'organisation.....	246
1.3	Les stratégies d'acteurs officialisées ?.....	249
	Résumé .....	249

2.	Enjeux de l'autonomie pour l'individu au travail.....	249
2.1	L'autonomie : un idéal pour chacun ?.....	249
2.2	Les stades d'autonomie.....	250
2.3	Les freins à l'autonomie individuelle.....	251
	Résumé .....	254
3.	Le pilotage de la délégation.....	254
3.1	La délégation individuelle.....	254
3.2	Le pilotage de la délégation individuelle .....	255
3.3	L'autonomie collective .....	256
	Résumé .....	259
	Conclusion.....	259
	<b>Activités.....</b>	<b>261</b>

## Chapitre 9

### **Le changement et les résistances au changement ..... 263**

	Concepts clés.....	264
	Différents regards sur le changement organisationnel .....	264
	La résistance au changement : origines et interprétations du concept.....	265
	Le processus de changement : approche managériale et approche endogène .....	266
1.	Agir sur l'organisation : possibilités et limites.....	267
1.1	Le changement dû à une action sur les dispositifs organisationnels .....	267
1.2	Le changement et la culture de l'organisation.....	271
1.3	Nouvelles stratégies, nouveaux acteurs ? .....	273
	Résumé .....	274
2.	Les groupes et le changement.....	274
2.1	Normes de groupe et résistance au changement .....	274
2.2	Les trois phases du changement dans un groupe .....	276
2.3	Le rôle du leader .....	277
	Résumé .....	278
3.	L'individu et le changement.....	278
3.1	L'individu porteur de changement .....	278
3.2	L'individu qui vit un changement .....	279
	Résumé .....	287
4.	Le management du processus de changement.....	287
4.1	Les points clés du processus.....	288
4.2	Choisir une méthode de changement .....	294
4.3	Les apprentissages organisationnels .....	299
	Résumé .....	302
	Conclusion.....	302
	<b>Activités.....</b>	<b>305</b>

## Dossier 1

### **L'interculturel..... 309**

1.	La culture, l'interculturel et leurs multiples définitions.....	309
1.1	La culture .....	309
1.2	L'interculturel et les nombreux travaux de recherche .....	310
1.3	Culture, normes et dimensions culturelles .....	310
2.	Edward T. Hall et le contexte culturel .....	311
2.1	La gestion culturelle du temps .....	311
2.2	Communication et gestion de l'espace .....	312

© 2022 Pearson France - Comportements humains et management, 7e édition

3.	Geert Hofstede et la classification des cultures.....	313
3.1	Individualisme/collectivisme.....	313
3.2	L'incidence de la distance hiérarchique.....	314
3.3	Contrôle de l'incertitude.....	314
3.4	Degré de masculinité/féminité.....	314
3.5	Orientation temporelle.....	315
4.	Philippe d'Iribarne : une approche historique et ethnologique.....	315
5.	Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, « l'entreprise multiculturelle ».....	316
5.1	L'universel ou le particulier (les règles ou les relations personnelles).....	316
5.2	Le groupe ou l'individu (les liens collectifs ou la prédominance de l'individu).....	316
5.3	L'objectivité ou la subjectivité.....	317
5.4	Le diffus ou le limité (le degré d'engagement).....	317
5.5	Les réalisations ou la position sociale.....	317
5.6	La gestion du temps.....	317
5.7	Volontarisme et déterminisme à travers le contrôle de la nature.....	318
	Conclusion.....	318

## Dossier 2

	<b>L'inclusion.....</b>	<b>321</b>
1.	Un peu d'histoire.....	321
2.	Les contours de l'inclusion.....	322
3.	Les six fondamentaux de l'inclusion.....	322
3.1	Aborder la diversité de façon transversale.....	323
3.2	Respecter l'unicité tout en préservant le partage.....	324
3.3	Déployer un modèle « équité et sentiment de justice ».....	325
3.4	Stimuler une coopération intégrative.....	326
3.5	Dépolluer les relations professionnelles des stéréotypes.....	327
3.6	Se doter d'indicateurs qualitatifs.....	328
	Conclusion.....	330

## Dossier 3

	<b>Management et émotions.....</b>	<b>333</b>
1.	Historique.....	333
2.	Définitions.....	334
2.1	L'affect.....	334
2.2	L'émotion.....	335
2.3	L'humeur.....	336
3.	Émotion et prise de décision.....	336
4.	Émotion et créativité.....	337
5.	La gestion des émotions.....	338
5.1	De la régulation émotionnelle au travail émotionnel.....	338
5.2	L'intelligence émotionnelle.....	339
5.3	Leadership et intelligence émotionnelle.....	340
	Conclusion.....	341

**Dossier 4****Les risques psychosociaux ..... 343**

1.	Définitions .....	343
1.1	Le bien-être au travail.....	343
1.2	Les risques psychosociaux : une nouvelle catégorie de risques professionnels.....	344
2.	Le stress au travail.....	345
2.1	Le modèle transactionnel du stress.....	345
2.2	Le stress en chiffres .....	346
2.3	Le stress coûte cher .....	346
3.	Les violences au travail .....	347
3.1	Les violences externes.....	347
3.2	Les violences internes .....	347
3.3	La violence en chiffres .....	349
4.	La souffrance au travail.....	350
5.	Le syndrome d'épuisement professionnel ou <i>burnout</i> .....	350
6.	Les conséquences des risques psychosociaux .....	351
6.1	Sur la santé des salariés.....	351
6.2	Sur le fonctionnement de l'organisation.....	351
7.	La prévention des risques psychosociaux .....	354
7.1	Le diagnostic.....	354
7.2	La prévention.....	355

**Index ..... 359**