

Table des matières

Introduction	1
Quelques choix fondamentaux	2
<i>La nature du savoir présenté</i>	2
<i>L'éthique et le management</i>	3
Les niveaux d'étude	3
La pluridisciplinarité	4
La structure de l'ouvrage	4
<i>Mode d'emploi</i>	5
Notes et références	5
Chapitre 1	
Les sources du comportement individuel : personnalité, influences sociales et perception	7
Concepts clés	8
<i>L'attitude</i>	9
<i>Le comportement</i>	9
<i>Les relations entre attitudes et comportements</i>	9
<i>Les relations entre personnalité, identité, attitude, comportement, environnement situationnel et perception</i>	10
1. Le fonctionnement de la personnalité	11
1.1 <i>La constitution de la personnalité : théories et typologies</i>	11
1.2 <i>Les typologies de la personnalité</i>	17
<i>Résumé</i>	18
2. Quelques éléments fondamentaux du champ social	18
2.1 <i>L'identité et le lien social</i>	18
2.2 <i>Hiérarchie, domination, pouvoir</i>	20
2.3 <i>La culture et les représentations sociales</i>	21
2.4 <i>Comment le contexte organisationnel influence-t-il la personnalité et l'identité ?</i>	24
<i>Résumé</i>	27
3. Le fonctionnement de la perception et ses pièges	28
3.1 <i>La perception du monde</i>	28
3.2 <i>La perception d'autrui</i>	30
3.3 <i>Le contexte culturel de la perception</i>	36
3.4 <i>Le contexte organisationnel de la perception</i>	37
3.5 <i>L'objectivité en question : la gestion de la perception</i>	38
<i>Résumé</i>	39

Conclusion	39
Bibliographie sélective	41
Notes et références	41

Chapitre 2

L'organisation	43
Concepts clés	43
1. Les particularités de l'organisation en matière de relations humaines	45
1.1 <i>Le renforcement fréquent de l'empreinte du groupe social</i>	45
1.2 <i>Les spécificités liées à l'action collective</i>	46
Résumé	53
2. Le système organisationnel et ses éléments	53
2.1 <i>Entre ordre et désordre</i>	54
2.2 <i>Trois sphères en interaction</i>	55
2.3 <i>L'influence de l'environnement</i>	62
Résumé	64
3. Quelques grandes approches théoriques de l'organisation	65
3.1 <i>Les approches centrées sur la sphère des dispositifs organisationnels</i>	65
3.2 <i>Les approches prenant en compte les sphères des dispositifs organisationnels et de la culture</i>	66
3.3 <i>Les approches prenant en compte les trois sphères</i>	67
Résumé	69
4. Quelques types d'organisation	69
4.1 <i>L'organisation moderne et la bureaucratie (Weber)</i>	70
4.2 <i>Les cinq configurations structurelles de Mintzberg</i>	73
4.3 <i>Les mondes sociaux de l'entreprise (Sainsaulieu et son équipe)</i>	74
Résumé	75
Conclusion	76
Bibliographie sélective	77
Notes et références	77

Chapitre 3

Comment aborder l'étude du comportement humain dans une organisation ...	79
1. Une démarche de questionnement	79
1.1 <i>Le niveau des individus</i>	80
1.2 <i>Le niveau des groupes</i>	81
1.3 <i>Le niveau de l'organisation</i>	81
Résumé	83
2. Application à un cas	83
2.1 <i>Le cas Citylines : commerciaux et producteurs, une coopération difficile</i>	83
2.2 <i>Analyse : comment se joue la coopération entre commerciaux et producteurs ?</i>	90
2.3 <i>L'étude d'une situation dans une organisation : quelques principes</i>	100
3. Les managers face aux problèmes humains dans l'organisation	103
3.1 <i>Condamnés à ne pas tout savoir</i>	104
3.2 <i>L'intérêt d'une démarche pragmatique</i>	105

3.3	<i>Les contraintes de l'action pratique</i>	106
	<i>Résumé</i>	107
	Conclusion	108
	Chapitre 4	
	La communication	109
	Concepts clés	110
	<i>La communication, un concept multiforme</i>	110
	<i>L'apport de la théorie de l'information</i>	111
	<i>La communication comme un système</i>	112
1.	Les interactions entre communication et organisation	114
1.1	<i>Les obstacles à la communication liés à l'organisation en elle-même</i>	115
1.2	<i>Les objectifs de la communication : différents acteurs, différentes attentes</i>	119
	<i>Résumé</i>	126
2.	La communication au regard de différents collectifs (groupes, équipes, etc.)	127
2.1	<i>L'analyse des réseaux de communication dans le petit groupe</i>	128
2.2	<i>Le rôle de la distance spatiale dans la communication</i>	130
	<i>Résumé</i>	133
3.	L'individu et la communication	134
3.1	<i>Le rôle des langages</i>	134
3.2	<i>Présentation de soi et reconnaissance sociale</i>	138
3.3	<i>Améliorer les communications interindividuelles</i>	141
	<i>Résumé</i>	142
	Conclusion	143
	Bibliographie sélective	143
	Notes et références	144
	Activités	145
	Chapitre 5	
	Les motivations au travail	151
	Concepts clés	152
	<i>Définitions et périmètre</i>	152
	<i>Utilisation des théories de la motivation</i>	155
1.	Les ressorts individuels de la motivation	156
1.1	<i>La place du travail dans les investissements personnels</i>	156
1.2	<i>Les types de besoins</i>	159
1.3	<i>L'impact de la personnalité sur la motivation</i>	162
	<i>Résumé</i>	168
2.	Motivation et confrontation aux autres	168
2.1	<i>L'impact de la compétition et du renforcement sur la motivation</i>	168
2.2	<i>Le besoin d'équité</i>	171
2.3	<i>L'effet d'entraînement du groupe</i>	173
	<i>Résumé</i>	174
3.	L'organisation de la motivation	174

3.1	<i>L'organisation et l'allocation de travail pour s'assurer de la motivation intrinsèque de tous</i>	175
3.2	<i>Les stratégies d'acteurs autour de la motivation</i>	181
3.3	<i>L'impact de la culture sur la motivation</i>	183
	<i>Résumé</i>	186
	Conclusion	186
	Bibliographie sélective	187
	Notes et références	187
	Activités	188

Chapitre 6

	La coopération et le conflit	191
	Concepts clés	192
	<i>Un double ressort : logique des intérêts et logique des sentiments</i>	193
	<i>Conflit ou coopération : un processus construit progressivement par les protagonistes</i>	194
1.	La coopération, le conflit et les individus	196
1.1	<i>Selon la logique des intérêts : conflit fondamental et coopération occasionnelle</i>	196
1.2	<i>Selon la logique des sentiments : l'omniprésence potentielle du conflit comme de la coopération</i>	200
	<i>Résumé</i>	205
2.	Le rôle des groupes	206
2.1	<i>L'approche psychanalytique</i>	206
2.2	<i>L'approche sociologique par l'échange de dons</i>	208
	<i>Résumé</i>	209
3.	Dans l'organisation	210
3.1	<i>L'organisation comme lieu d'antagonismes</i>	211
3.2	<i>L'ambiguïté des antagonismes dans l'organisation</i>	216
3.3	<i>Le rôle des trois sphères de l'organisation</i>	217
	<i>Résumé</i>	219
4.	Le défi du management : optimiser coopération et conflit	220
4.1	<i>Du bon usage du conflit</i>	220
4.2	<i>Quelques moyens de favoriser la coopération</i>	221
	<i>Résumé</i>	225
	Conclusion	225
	Bibliographie sélective	226
	Notes et références	227
	Activités	228

Chapitre 7

	Le pouvoir et le leadership	233
	Concepts clés	234
	<i>Les éléments de base</i>	234
	<i>Les différents types de dirigeants</i>	236
1.	Le rôle des caractéristiques individuelles	238
1.1	<i>Le besoin d'être chef et le besoin de chef</i>	239

1.2	<i>La puissance potentielle de l'autorité légitime sur l'individu</i>	240
1.3	<i>Les ressorts individuels du leadership</i>	243
	<i>Résumé</i>	244
2.	Les phénomènes de groupe et d'influence	244
2.1	<i>La normalisation</i>	245
2.2	<i>Le conformisme</i>	246
2.3	<i>L'innovation sociale : moteur des contre-pouvoirs</i>	247
	<i>Résumé</i>	248
3.	Dans les organisations	249
3.1	<i>Le pouvoir dans les organisations</i>	249
3.2	<i>Le leadership dans les organisations</i>	254
3.3	<i>Direction ou domination : le débat autour du pouvoir et du leadership</i>	257
	<i>Résumé</i>	260
4.	Les conséquences pour le manager	260
4.1	<i>Une expérience fondatrice</i>	261
4.2	<i>Les styles de direction</i>	261
	<i>Résumé</i>	263
	Conclusion	263
	Bibliographie sélective	264
	Notes et références	265
	Activités	266
	Chapitre 8	
	Autonomie et délégation	269
1.	L'autonomie dans les organisations : définition, enjeux et limites	270
1.1	<i>Définitions</i>	270
1.2	<i>Les défis de la délégation à l'échelle de l'organisation</i>	272
1.3	<i>Les stratégies d'acteurs officialisées ?</i>	275
	<i>Résumé</i>	275
2.	Enjeux de l'autonomie pour l'individu au travail	275
2.1	<i>L'autonomie : un idéal pour chacun ?</i>	276
2.2	<i>Les stades d'autonomie</i>	277
2.3	<i>Les freins à l'autonomie individuelle</i>	278
	<i>Résumé</i>	280
3.	Le pilotage de la délégation	280
3.1	<i>La délégation individuelle</i>	280
3.2	<i>Le pilotage de la délégation individuelle</i>	282
3.3	<i>L'autonomie collective</i>	284
	<i>Résumé</i>	285
	Conclusion	286
	Bibliographie sélective	286
	Notes et références	287
	Activités	288

Chapitre 9

Le changement et les résistances au changement 291

Concepts clés..... 292

Différents regards sur le changement organisationnel. 292

La résistance au changement : origines et interprétations du concept 293

Le processus de changement : approche managériale et approche endogène 294

1. Agir sur l'organisation : possibilités et limites 296

1.1 *Le changement dû à une action sur les dispositifs organisationnels* 296

1.2 *Le changement et la culture de l'organisation* 299

1.3 *Nouvelles stratégies, nouveaux acteurs ?* 302

Résumé 303

2. Les groupes et le changement 303

2.1 *Normes de groupe et résistance au changement* 303

2.2 *Les trois phases du changement dans un groupe* 305

2.3 *Le rôle du leader* 307

Résumé 307

3. L'individu et le changement 308

3.1 *L'individu porteur de changement* 308

3.2 *L'individu qui vit un changement* 309

Résumé 316

4. Le management du processus de changement 316

4.1 *Les points clés du processus* 317

4.2 *Choisir une méthode de changement* 324

4.3 *Les apprentissages organisationnels* 330

Résumé 333

Conclusion 334

Bibliographie sélective 335

Notes et références 335

Activités 337

Dossier 1

L'interculturel 345

1. La culture, l'interculturel et leurs multiples définitions 345

1.1 *La culture* 345

1.2 *L'interculturel et les nombreux travaux de recherche* 346

2. Edward T. Hall et le contexte culturel 347

2.1 *La gestion culturelle du temps* 348

2.2 *Communication et gestion de l'espace* 349

3. Geert Hofstede et la classification des cultures 350

3.1 *Individualisme/collectivisme* 350

3.2 *L'incidence de la distance hiérarchique* 351

3.3 *Contrôle de l'incertitude* 351

3.4 *Degré de masculinité/féminité* 352

3.5 *Orientation temporelle* 352

4. Philippe d'Iribarne : une approche historique et ethnologique 353

5.	Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, « l'entreprise multiculturelle »	354
5.1	<i>L'universel ou le particulier (les règles ou les relations personnelles)</i>	354
5.2	<i>Le groupe ou l'individu (les liens collectifs ou la prédominance de l'individu)</i>	354
5.3	<i>L'objectivité ou la subjectivité</i>	354
5.4	<i>Le diffus ou le limité (le degré d'engagement)</i>	355
5.5	<i>Les réalisations ou la position sociale</i>	355
5.6	<i>La gestion du temps</i>	355
5.7	<i>Volontarisme et déterminisme à travers le contrôle de la nature</i>	356
6.	Limites et intérêt de la catégorisation des cultures	356
7.	Conclusion	357
	Bibliographie sélective	357
	Notes et références	358

Dossier 2

	Les risques psychosociaux	359
1.	Définitions	359
1.1	<i>Le bien-être au travail</i>	360
1.2	<i>Les risques psychosociaux : une nouvelle catégorie de risques professionnels</i>	360
2.	Le stress au travail	361
2.1	<i>Le modèle transactionnel du stress</i>	361
2.2	<i>Le stress en chiffres</i>	362
2.3	<i>Le stress coûte cher</i>	363
3.	Les violences au travail	363
3.1	<i>Les violences externes</i>	364
3.2	<i>Les violences internes</i>	364
3.3	<i>La violence en chiffres</i>	366
4.	La souffrance au travail	367
5.	Le syndrome d'épuisement professionnel ou <i>burnout</i>	367
6.	Les conséquences des risques psychosociaux	368
6.1	<i>Sur la santé des salariés</i>	368
6.2	<i>Sur le fonctionnement de l'organisation</i>	369
7.	La prévention des risques psychosociaux	372
7.1	<i>Le diagnostic</i>	372
7.2	<i>La prévention</i>	373
	Bibliographie sélective	374
	Notes et références	376

Dossier 3

	Management et émotions	377
1.	Historique	377
2.	Définitions	378
2.1	<i>L'affect</i>	379
2.2	<i>L'émotion</i>	379
2.3	<i>L'humeur</i>	379

3.	Affect et prise de décision	380
4.	Affect et créativité	381
5.	Les grands chantiers concernant les émotions au sein des organisations	382
5.1	<i>De la régulation émotionnelle au travail émotionnel</i>	382
5.2	<i>L'intelligence émotionnelle</i>	384
5.3	<i>Stratégies de régulation émotionnelle = intelligence émotionnelle</i>	385
6.	Conclusion	386
	Bibliographie sélective	387
	Notes et références	387
	Bibliographie	389
	Index	403