



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	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
<b>Chapitre 1</b>	
<b>Les sources du comportement individuel : personnalité, influences sociales et perception</b> .....	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

<b>L'organisation</b> .....	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 .....	52
2. Le système organisationnel et ses éléments .....	54
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> .....	72
4.3 <i>Les mondes sociaux de l'entreprise (Sainsaulieu et son équipe)</i> .....	74
Résumé .....	75
Conclusion .....	75
Bibliographie sélective .....	76
Notes et références .....	77

## Chapitre 3

<b>Comment aborder l'étude du comportement humain dans une organisation</b> ...	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
	<b>Chapitre 4</b>	
	<b>La communication</b> .....	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
	<b>Chapitre 5</b>	
	<b>Les motivations au travail</b> .....	147
	Concepts clés .....	148
	<i>Définitions et périmètre</i> .....	148
	<i>Utilisation des théories de la motivation</i> .....	150
1.	Les ressorts individuels de la motivation .....	151
1.1	<i>La place du travail dans les investissements personnels</i> .....	152
1.2	<i>Les types d'attentes</i> .....	155
1.3	<i>L'impact de la personnalité sur la motivation</i> .....	159
	<i>Résumé</i> .....	164
2.	Motivation et confrontation aux autres .....	165
2.1	<i>L'impact de la compétition sur la motivation</i> .....	165
2.2	<i>Le besoin d'équité</i> .....	167
2.3	<i>L'effet d'entraînement du groupe</i> .....	170
	<i>Résumé</i> .....	171
3.	L'organisation de la motivation .....	171

3.1	<i>L'organisation et l'allocation de travail pour s'assurer de la motivation intrinsèque de tous</i> .....	171
3.2	<i>Les stratégies d'acteurs autour de la motivation</i> .....	176
3.3	<i>L'impact de la culture sur la motivation</i> .....	178
	<i>Résumé</i> .....	181
	Conclusion .....	181
	Bibliographie sélective .....	182
	Notes et références .....	182
	Activités .....	183

## Chapitre 6

	<b>La coopération et le conflit</b> .....	185
	Concepts clés .....	186
	<i>Un double ressort : logique des intérêts et logique des sentiments</i> .....	187
	<i>Conflit ou coopération : un processus construit progressivement par les protagonistes</i> .....	188
1.	La coopération, le conflit et les individus .....	190
1.1	<i>Selon la logique des intérêts : conflit fondamental et coopération occasionnelle</i> .....	190
1.2	<i>Selon la logique des sentiments : l'omniprésence potentielle du conflit comme de la coopération</i> .....	194
	<i>Résumé</i> .....	199
2.	Le rôle des groupes .....	200
2.1	<i>L'approche psychanalytique</i> .....	200
2.2	<i>L'approche sociologique par l'échange de dons</i> .....	202
3.	Dans l'organisation .....	204
3.1	<i>L'organisation comme lieu d'antagonismes</i> .....	204
3.2	<i>L'ambiguïté des antagonismes dans l'organisation</i> .....	209
3.3	<i>Le rôle des trois sphères de l'organisation</i> .....	210
	<i>Résumé</i> .....	212
4.	Le défi du management : optimiser coopération et conflit .....	213
4.1	<i>Du bon usage du conflit</i> .....	213
4.2	<i>Quelques moyens de favoriser la coopération</i> .....	214
	<i>Résumé</i> .....	218
	Conclusion .....	218
	Bibliographie sélective .....	219
	Notes et références .....	220
	Activités .....	221

## Chapitre 7

	<b>Le pouvoir et le leadership</b> .....	225
	Concepts clés .....	226
	<i>Les éléments de base</i> .....	226
	<i>Les différents types de dirigeants</i> .....	228
1.	Le rôle des caractéristiques individuelles .....	230
1.1	<i>Le besoin d'être chef et le besoin de chef</i> .....	231
1.2	<i>La puissance potentielle de l'autorité légitime sur l'individu</i> .....	232

1.3	<i>Les ressorts individuels du leadership</i> .....	235
	<i>Résumé</i> .....	236
2.	Les phénomènes de groupe et d'influence .....	237
2.1	<i>La normalisation</i> .....	237
2.2	<i>Le conformisme</i> .....	238
2.3	<i>L'innovation sociale : moteur des contre-pouvoirs</i> .....	239
	<i>Résumé</i> .....	240
3.	Dans les organisations .....	241
3.1	<i>Le pouvoir dans les organisations</i> .....	241
3.2	<i>Le leadership dans les organisations</i> .....	246
3.3	<i>Direction ou domination : le débat autour du pouvoir et du leadership</i> .....	249
	<i>Résumé</i> .....	252
4.	Les conséquences pour le manager .....	252
4.1	<i>Une expérience fondatrice</i> .....	253
4.2	<i>Les styles de direction</i> .....	253
	<i>Résumé</i> .....	255
	Conclusion .....	255
	Bibliographie sélective .....	256
	Notes et références .....	257
	Activités .....	258

## Chapitre 8

	<b>Autonomie et délégation</b> .....	261
1.	L'autonomie dans les organisations : définition, enjeux et limites .....	262
1.1	<i>Définitions</i> .....	262
1.2	<i>Les défis de la délégation à l'échelle de l'organisation</i> .....	264
1.3	<i>Les stratégies d'acteurs officialisées ?</i> .....	267
2.	Enjeux de l'autonomie pour l'individu au travail .....	267
2.1	<i>L'autonomie : un idéal pour chacun ?</i> .....	267
2.2	<i>Les stades d'autonomie</i> .....	269
2.3	<i>Les freins à l'autonomie individuelle</i> .....	270
3.	Le pilotage de la délégation .....	272
3.1	<i>La délégation individuelle</i> .....	272
3.2	<i>Le pilotage de la délégation individuelle</i> .....	274
3.3	<i>L'autonomie collective</i> .....	275
	Conclusion .....	277
	Bibliographie sélective .....	278
	Notes et références .....	278
	Activités .....	279

## Chapitre 9

	<b>Le changement et les résistances au changement</b> .....	283
	Concepts clés .....	284
	<i>Différents regards sur le changement organisationnel</i> .....	284
	<i>La résistance au changement : origines et interprétations du concept</i> .....	285

	<i>Le processus de changement : approche managériale et approche endogène</i> .....	286
1.	Agir sur l'organisation : possibilités et limites .....	287
1.1	<i>Le changement dû à une action sur les dispositifs organisationnels</i> .....	288
1.2	<i>Le changement et la culture de l'organisation</i> .....	291
1.3	<i>Nouvelles stratégies, nouveaux acteurs ?</i> .....	293
	<i>Résumé</i> .....	294
2.	Les groupes et le changement .....	295
2.1	<i>Normes de groupe et résistance au changement</i> .....	295
2.2	<i>Les trois phases du changement dans un groupe</i> .....	297
2.3	<i>Le rôle du leader</i> .....	299
	<i>Résumé</i> .....	299
3.	L'individu et le changement .....	299
3.1	<i>L'individu porteur de changement</i> .....	300
3.2	<i>L'individu qui vit un changement</i> .....	301
	<i>Résumé</i> .....	308
4.	Le management du processus de changement .....	308
4.1	<i>Les points clés du processus</i> .....	309
4.2	<i>Choisir une méthode de changement</i> .....	314
4.3	<i>Les apprentissages organisationnels</i> .....	318
	<i>Résumé</i> .....	322
	Conclusion .....	323
	Bibliographie sélective .....	323
	Notes et références .....	324
	Activités .....	326
	<b>Dossier 1</b>	
	<b>L'interculturel</b> .....	333
1.	La culture, l'interculturel et leurs multiples définitions .....	333
1.1	<i>La culture</i> .....	333
1.2	<i>L'interculturel et les nombreux travaux de recherche</i> .....	334
2.	Edward T. Hall et le contexte culturel .....	335
2.1	<i>La gestion culturelle du temps</i> .....	336
2.2	<i>Communication et gestion de l'espace</i> .....	337
3.	Geert Hofstede et la classification des cultures .....	338
3.1	<i>Individualisme/collectivisme</i> .....	338
3.2	<i>L'incidence de la distance hiérarchique</i> .....	339
3.3	<i>Contrôle de l'incertitude</i> .....	339
3.4	<i>Degré de masculinité/féminité</i> .....	340
3.5	<i>Orientation temporelle</i> .....	340
4.	Philippe d'Iribarne : une approche historique et ethnologique .....	341
5.	Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, « l'entreprise multiculturelle » .....	342
5.1	<i>L'universel ou le particulier (les règles ou les relations personnelles)</i> .....	342
5.2	<i>Le groupe ou l'individu (les liens collectifs ou la prédominance de l'individu)</i> .....	342
5.3	<i>L'objectivité ou la subjectivité</i> .....	342
5.4	<i>Le diffus ou le limité (le degré d'engagement)</i> .....	343

5.5	<i>Les réalisations ou la position sociale</i> .....	343
5.6	<i>La gestion du temps</i> .....	343
5.7	<i>Volontarisme et déterminisme à travers le contrôle de la nature</i> .....	344
6.	Limites et intérêt de la catégorisation des cultures .....	344
	Bibliographie sélective .....	345
	Notes et références .....	345

## Dossier 2

	<b>Les risques psychosociaux</b> .....	347
1.	Définitions .....	347
1.1	<i>Le bien-être au travail</i> .....	348
1.2	<i>Les risques psychosociaux : une nouvelle catégorie de risques professionnels</i> .....	348
2.	Le stress au travail .....	349
2.1	<i>Le modèle transactionnel du stress</i> .....	349
2.2	<i>Le stress en chiffres</i> .....	350
2.3	<i>Le stress coûte cher</i> .....	351
3.	Les violences au travail .....	351
3.1	<i>Les violences externes</i> .....	351
3.2	<i>Les violences internes</i> .....	352
3.3	<i>La violence en chiffres</i> .....	353
4.	La souffrance au travail .....	354
5.	Le syndrome d'épuisement professionnel ou <i>burnout</i> .....	354
6.	Les conséquences des risques psychosociaux .....	355
6.1	<i>Sur la santé des salariés</i> .....	355
6.2	<i>Sur le fonctionnement de l'organisation</i> .....	356
7.	La prévention des risques psychosociaux .....	356
7.1	<i>Le diagnostic</i> .....	357
7.2	<i>La prévention</i> .....	358
	Bibliographie sélective .....	359
	Notes et références .....	361

## Dossier 3

	<b>Management et émotions</b> .....	363
1.	Historique .....	363
2.	Définitions .....	365
2.1	<i>L'affect</i> .....	365
2.2	<i>L'émotion</i> .....	365
2.3	<i>L'humeur</i> .....	366
3.	Affect et prise de décision .....	366
4.	Affect et créativité .....	368
5.	Les grands chantiers concernant les émotions au sein des organisations .....	368
5.1	<i>De la régulation émotionnelle au travail émotionnel</i> .....	368
5.2	<i>L'intelligence émotionnelle</i> .....	371
5.3	<i>Stratégies de régulation émotionnelle = intelligence émotionnelle</i> .....	372

6. Conclusion .....	372
Notes et références .....	373
<b>Bibliographie</b> .....	375
<b>Index</b> .....	387