

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.....	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

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	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

Comment aborder l'étude du comportement humain dans une organisation	71
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

La communication	97
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
	Activités	130

Chapitre 5

Les motivations au travail..... 135

	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
	Activités	168

Chapitre 6

La coopération et le conflit..... 171

	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
	Activités.....	204

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
	Activités.....	239

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
	Activités.....	261

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
	Activités.....	305

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

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

	L'inclusion	321
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

	Management et émotions	333
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