

Chaque personne se plaît dans certains environnements de travail, qu'elle trouve stimulants et agréables, et se déplaît dans d'autres jugés moins accueillants, voire hostiles. Le travail avec les autres peut nous faire vivre les meilleurs comme les pires moments, sans que nous sachions toujours bien anticiper ce qu'il nous réserve.

Il y a des chefs que l'on suit spontanément. D'autres nous laissent indifférents, ou suscitent même de l'hostilité. Leurs directives ne sont pas suivies malgré l'autorité théorique dont ils disposent.

On voit de temps à autre un grand club de football européen recruter les plus grandes stars mondiales du football du moment. Mais les meilleures individualités ne font pas forcément les meilleures équipes et il n'est pas rare que les supporters soient malgré tout déçus des résultats de leur club.

Lors de grandes grèves dans les services publics, certains établissements sont totalement paralysés, alors que d'autres, dans les mêmes conditions, continuent à fonctionner.

On observe souvent qu'un surcroît d'avantages et de rémunération accordé au personnel n'entraîne pas de performances ni de résultats conséquents. À l'inverse, certains font preuve d'une très grande motivation et atteignent des résultats exceptionnels dans des conditions de rémunération modestes.

Des collaborateurs d'une même entreprise, ou d'une même administration, mais de départements ou services différents, s'ignorent alors qu'ils sont censés servir le même but. Ailleurs, en revanche, sans raison apparente, les cloisons sont abaissées et la coopération est bonne.

Plus les directions de certaines entreprises multiplient les initiatives pour « communiquer » avec leur personnel et moins elles sont entendues. Alors que, pour d'autres, la communication est spontanément excellente, sans efforts particulier.

Un nouveau système de gestion des données client va être mis en place dans une entreprise. Il est bien plus performant que le précédent : rapidité, accessibilité... Et pourtant, sa mise en œuvre se fait très difficilement : résistances, démotivation, incompréhensions. Et cela alors que le même système a été mis en place très facilement dans une entreprise concurrente.

La vie sociale, et en particulier celle des organisations, est pleine de paradoxes et de phénomènes déconcertants au premier abord. Les mêmes causes ne produisent pas nécessairement les mêmes effets. Un acteur au sein d'une organisation, c'est-à-dire quelqu'un qui y travaille, doit pourtant comprendre ce qui s'y passe pour se créer, dans la mesure du possible, les conditions de réussite et de satisfaction qu'il y recherche. S'il en est le chef, en outre, cela lui est nécessaire pour susciter l'adhésion des collaborateurs.

Il y a deux voies pour comprendre ces phénomènes. La première est la connaissance de soi-même. « Connais-toi toi-même, disait Socrate, et tu connaîtras l'univers et les dieux. » La seconde est la connaissance des autres et des phénomènes sociaux. Ces deux voies sont complémentaires. Progresser dans l'une, c'est progresser dans l'autre, et vice versa.

Le but de cet ouvrage est de donner à voir un état de la réflexion et des connaissances sur les comportements humains dans les organisations. Par définition, un livre n'est pas la vraie vie, mais son objectif est d'aider le lecteur à la regarder et à mieux la comprendre. La connaissance dont nous parlons se construit par des allers et retours entre la réflexion et

l'expérience. Les théories qui vont être présentées aident dans ces allers et retours, car elles offrent des grilles de lecture de cette expérience, des questions à se poser à son propos.

Le livre s'adresse en priorité aux étudiants en formation initiale et continue qui se destinent à exercer des responsabilités d'encadrement et de direction dans les organisations. Il sera également utile aux personnes qui entretiennent des liens professionnels avec une organisation (les consultants d'entreprises, par exemple), ainsi qu'à toute personne désireuse de faire le point sur sa pratique managériale en explorant les principaux fondements théoriques issus des recherches actuelles.

Nous entendons par « organisation » toute forme d'action collective orientée vers un but : entreprises, administrations publiques, associations...

Quelques choix fondamentaux

Voici les choix fondamentaux qui ont guidé la conception et la rédaction de cet ouvrage.

La nature du savoir présenté

Ce livre est conçu comme une aide à l'action pour des lecteurs qui sont ou seront chargés d'œuvrer au sein d'organisations.

Nous partons du principe que la tâche est complexe, car l'on ne détient que très rarement toutes les informations permettant de prendre une décision. Non seulement nous ne nous connaissons pas totalement nous-mêmes ni les autres, ce qui rend difficile l'appréciation d'une situation, mais nous ne pouvons pas toujours prédire les conséquences de nos actes ou de ceux des autres. De ce fait, il n'y a pas de technique permettant de manager ou de parvenir à coup sûr à ses fins dans un tel environnement. Il faudrait pour cela que la matière humaine puisse s'étudier comme la chimie, par exemple, étudie les molécules des corps physiques. Il conviendrait que, comme en chimie, on puisse procéder à des expériences répétées permettant de dégager des lois et des prévisions quasi certaines, au moins, par exemple, pour un certain nombre de réactions chimiques. Ce projet des sciences de la matière n'est cependant pas systématiquement transposable aux groupes humains. D'une part, l'indépendance et la neutralité de l'observateur sont hautement improbables lorsqu'un être humain en étudie d'autres. D'autre part, même lorsqu'on réduit la subjectivité au minimum, les expériences que l'on met sur pied ne peuvent rendre compte de la complexité de la vie sociale réelle. Il y a trop de facteurs emmêlés à la source d'une situation pour en débrouiller complètement l'écheveau.

Alors, en sommes-nous réduits à nous fier à notre intuition ? Certes, celle-ci peut être une ressource précieuse. Nous pensons cependant que le raisonnement logique peut lui aussi être d'un grand secours. Il sera simplement adapté, dans sa forme, à l'objet complexe que sont les collectivités humaines. Entre l'éprouvette et le flair, il existe une troisième voie. Cette approche, à laquelle nous souscrivons, s'inscrit dans la lignée de l'épistémologie interprétative, née à la fin du XIX^e siècle en Allemagne¹, et reprise depuis lors sous différentes formes par une large partie des sciences humaines, en particulier en Europe. Elle part du principe que la recherche du vrai, du prouvé, en matière de réalité humaine est le plus souvent illusoire. Toute situation ne peut qu'être interprétée, ce qui laisse la place à plusieurs regards possibles sur le même objet. Des théories peuvent être dégagées de ces interprétations ; ce ne seront pas des lois absolues, mais plutôt des grilles de décodage du réel. Au lieu de leur vérité, ce qui fera la valeur de ces interprétations et théories, ce sera leur pertinence, le fait que des individus, en les utilisant, seront à même d'évoluer au sein de collectivités humaines, grandes ou petites, de façon plus satisfaisante pour eux et pour leur entourage.

En d'autres termes, nous proposerons ici des manières d'analyser les phénomènes humains dans les organisations qui ne pourront conduire à des certitudes, mais qui aideront

cependant à baliser l'incertitude. Elles n'apporteront pas de réponses définitives, mais des questions utiles à se poser et des démarches pour y répondre. En dernier ressort, chacun, dans sa vie au sein d'organisations – comme en dehors d'ailleurs –, se construit sa propre vision de soi et du monde.

L'éthique et le management

Progresser dans sa compréhension de l'organisation, comme cet ouvrage incite à le faire, aidera un manager à parvenir à ses fins. Cela pose un problème éthique qu'il convient de mentionner même si nous ne prétendons pas le résoudre. Toutes les fins, fussent-elles celles des managers, ne sont pas nécessairement recevables. Nous ne ferons du manager ni le héros ni le démon des temps modernes, comme il apparaît parfois dans des débats trop simplistes. Nous le considérerons comme un être humain capable aussi bien de respecter une éthique que de céder parfois à des tentations ou des pressions. Notre rôle en l'occurrence consiste à présenter des connaissances et à signaler les implications éthiques de telle ou telle décision.

Les niveaux d'analyse

Nous avons également opté pour une approche systémique de la réalité organisationnelle, prenant en compte les interactions entre plusieurs niveaux :

- **Le niveau des individus.** Les individus agissent dans leur singularité à la fois de raisonnement, d'intelligence, de sentiments et d'émotions.
- **Le niveau des groupes.** Les individus agissent en interaction, selon des mécanismes psychosociologiques inhérents au fait que des individus se côtoient.
- **Le niveau de l'organisation.** Les individus agissent ensemble, dans des structures définies, autour de buts concrets.

En toile de fond, nous ajouterons l'univers social et culturel dans lequel l'organisation est insérée. Les influences de ces niveaux se combinent et se renforcent mutuellement. Comprendre une situation, c'est comprendre ce qui se joue à chaque niveau, mais aussi appréhender comment chaque niveau agit sur les autres.

La prise en compte de ces divers niveaux ne se confond pas complètement avec l'acceptation ou la recherche de regards différents sur le même objet, que nous avons annoncée plus haut. En effet, même à un niveau donné, celui de l'individu par exemple, il existe des approches théoriques différentes proposant des interprétations différentes d'un même comportement.

La pluridisciplinarité

En conséquence, nous sollicitons dans cet ouvrage les principales disciplines qui traitent du fonctionnement des comportements humains :

- **La psychologie** (subdivisée en de nombreux sous-ensembles théoriques et méthodologiques). Nous y aurons largement recours lorsque nous nous intéresserons à l'individu et aux relations interindividuelles ; nous aurons un regard spécifiquement orienté autour de la psychologie sociale pour nous intéresser à l'individu au sein de groupes et au fonctionnement des groupes et organisations.
- **L'anthropologie, la sociologie, l'économie** (chacune subdivisée en branches diverses). Elles s'intéressent à l'homme social et viendront compléter le regard psycho-social.

Nous ferons parfois appel à des notions de base de ces disciplines ; très souvent, nous étudierons l'application qui a été faite de ces notions dans le domaine spécifique des organisations. Cette application a produit un champ de connaissance appelé « théorie des organisations ».

La structure de l'ouvrage

Nous avons choisi de structurer l'ouvrage autour de grandes questions qui se posent concrètement et aujourd'hui dans la vie de chacun au sein des organisations. Ce sont la communication, la motivation, la coopération et le conflit, le leadership, l'autonomie et la délégation, le changement.

Chacune est étudiée sous l'angle des trois niveaux d'analyse – individu, groupe, organisation – et de leur interaction.

Le livre est conçu en deux parties. La première, à travers trois chapitres, présente les bases théoriques nécessaires à l'approche des organisations.

Les deux premiers chapitres présentent, de façon synthétique et illustrée, les principales théories utiles à la compréhension des niveaux de la réalité sociale mentionnés plus haut : individu, groupe et société, organisation. Ils renvoient à des fiches annexes, situées en fin de livre, permettant d'approfondir certaines notions.

Le deuxième chapitre propose également un modèle général de l'organisation qui sera utilisé tout au long de l'ouvrage.

Dans le troisième chapitre, un cas illustre une façon concrète d'utiliser ce modèle pour analyser les comportements humains dans l'organisation ; il permet de situer l'usage qui peut en être fait par un manager.

La seconde partie est consacrée à des développements thématiques ; elle est organisée en six chapitres. Elle explore successivement, dans le cadre de l'organisation, les phénomènes de communication (chapitre 4), de motivation (chapitre 5), de coopération et de conflit (chapitre 6), de pouvoir et de leadership (chapitre 7), d'autonomie et de délégation (chapitre 8), de changement (chapitre 9). Les références théoriques sont assorties d'exemples tirés de la vie professionnelle.

Pour compléter le tout, quatre dossiers illustrent des volets spécifiques de la vie en organisation. Le premier dossier traite de l'interculturel ; le deuxième dossier se focalise sur l'inclusion ; le troisième dossier aborde le management en lien avec les émotions ; et le quatrième dossier traite de la notion de risques psychosociaux (RPS).

Mode d'emploi

Pour faciliter le repérage du lecteur, l'ouvrage comprend plusieurs rubriques :

- Au début de chaque chapitre sont présentés les objectifs, ainsi que les concepts clés qui regroupent les définitions, l'historique des notions et les problèmes terminologiques.
- Tout au long de l'ouvrage, le lecteur trouvera des encadrés explicatifs. Ils sont présentés sous deux rubriques : les « exemples », généralement pris dans la vie sociale ou professionnelle, qui ont vocation à illustrer les propos tenus dans le déroulement du texte, et les « approfondissements », qui développent une information plus technique sur certains thèmes.
- À l'issue de chaque chapitre, une figure ou un tableau récapitulatif synthétise les connaissances passées en revue.
- Chaque chapitre se termine par une liste sélective des ouvrages essentiels sur le thème du chapitre, pour en indiquer les principales sources et les livres clés pour aller plus loin.
- Des exercices et des cas d'application, à la fin des chapitres 4 à 9, permettent de mettre en pratique les notions étudiées.

Références

1. Dilthey J., *Le Monde de l'esprit*, Paris, Aubier, 1947 ; Weber M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Presses Pocket, 1992 (1904, édition originale).