

Introduction générale

Patrick Gilbert et Émilie Vayre

Parmi les sciences humaines, la psychologie constitue une ressource précieuse pour les sciences de gestion et du management. En consultant les manuels de gestion des ressources humaines de marketing, de stratégie, ou de systèmes d'information, on s'en convaincra facilement. Elle apporte des éclairages importants sur des thématiques extrêmement diverses. Pourtant, à l'exception de quelques noms, les auteurs à l'origine de ces apports demeurent encore mal connus, même si l'enseignant comme l'étudiant les rencontrent inévitablement dans leurs lectures.

Le sujet humain occupe une place croissante dans la société comme dans les organisations. Qu'on la réprouve ou qu'on l'admette, cette réalité va de pair avec l'impératif de mobiliser des connaissances avérées, permettant d'explorer ce phénomène de façon féconde. Elle justifie qu'on en revienne aux auteurs de référence, de préférence aux succédanés qui, en raison de leur apparente simplicité, suscitent parfois l'engouement de décideurs pressés.

Nous avons donc imaginé cet ouvrage qui dresse un large panorama de penseurs, parmi les plus célèbres, qui sont sources d'inspiration pour le management. Qui sont ces grands auteurs ? Quelles sont leurs idées ? En quoi ont-ils contribué à l'avancement des connaissances et des pratiques ? Pour répondre à ces questions, l'ouvrage propose un point de vue spécifique. De préférence à l'orientation instrumentale et utilitariste qui domine l'étude du « comportement organisationnel », nous avons retenu une approche compréhensive qui montre en quoi les « classiques » sont toujours, non seulement actuels, mais aussi très « modernes ».

Même un fort volume comme celui-ci ne pouvait honorer tous les grands psychologues, femmes ou hommes, qui ont enrichi par leurs travaux les sciences et pratiques de management. Beaucoup d'autres auteurs auraient mérité leur place. Il a donc fallu faire des choix. Notre sélection a d'abord été guidée par la recherche d'un certain éclectisme. Au-delà de la diversité des thèmes, on remarquera aussi une diversité des approches (sociale, cognitive, clinique, développementale...), des méthodes (expérimentation, observation, entretien...) et des finalités (par rapport à la pratique et par rapport à la société). Malgré le soin mis à l'établir, il est sûr que la liste finale des auteurs comporte une part d'arbitraire que le lecteur voudra bien pardonner. Enfin, il nous restait à appairer grands auteurs et rédacteurs des chapitres en recherchant le bon casting. Ce qui, on l'imagine, ne fut pas une entreprise facile. Il en ressort une trentaine d'auteurs convoqués, considérés comme fondateurs, sans prétendre couvrir le champ visé tant il est conséquent.

Cet ouvrage est le fruit d'un travail collectif de 41 chercheurs qui ont collaboré à son écriture en livrant leur analyse et leur point de vue original sur un « grand auteur ». Les contributeurs retenus sont de fins connaisseurs de l'œuvre du psychologue qu'ils ont accepté de traiter. Enseignants-chercheurs à l'université ou dans de grandes écoles de gestion, ils se répartissent de façon équilibrée entre psychologues et spécialistes des sciences de gestion et du

management. Quelques-uns appartiennent aux deux mondes. Tous ont suivi le cahier des charges que nous leur avons soumis afin de garantir la cohérence d'ensemble. Selon un processus de relectures croisées, ils ont pris le temps de commenter avec bienveillance les textes qui leur ont été soumis. Cet échange a été l'opportunité de découvrir, ou d'approfondir, la connaissance d'un grand auteur autre que celui dont chacun traitait.

Le volume est composé de 30 chapitres. On n'y présente pas exhaustivement l'œuvre des auteurs – certains d'entre eux ont déjà fait l'objet de riches biographies. Il s'agit plutôt d'inviter à lire ou à relire leurs travaux. La démarche thématique nous a paru la plus propre à mettre en évidence les apports majeurs de chaque auteur et à faciliter la navigation dans l'ouvrage. C'est ainsi que l'ouvrage s'articule autour de six grands thèmes qui constituent autant de parties. Nous reconnaissons que certains chapitres empruntent à plusieurs thèmes et que nous avons arbitrés pour ce qui nous semblait être leur thème de prédilection. Pour en faciliter la lecture, les chapitres sont structurés de manière relativement homogène, abordant le parcours biographique de l'auteur, les fondements de ses travaux, ses apports aux sciences de gestion et du management, ses ouvrages ou articles phares.

La première partie présente des auteurs, regroupés autour du thème général des relations entre cognition et action, deux composantes fondamentales du comportement humain. Ce thème n'implique ni une détermination de l'action par la cognition (leurs relations sont complexes), ni un focus exclusif sur l'individu. Certains auteurs – majoritaires dans notre échantillon – mettent l'accent sur la pensée sociale : théorie socio-cognitive de Bandura, théorie historico-culturelle de Vygotski, travaux sur l'idéologie et les représentations sociales chez Moscovici, travaux sur la cognition sociale, les stéréotypes et les préjugés chez Fiske. Les autres sont plus centrés sur la cognition individuelle. C'est le cas de Kahneman, à la fois économiste et psychologue, dont les travaux sont à la base de la finance comportementale, et de Jean Piaget, illustre psychopédagogue, connu pour son modèle de développement de l'intelligence.

Les chapitres de la deuxième partie portent sur l'individu et l'individuation. Les deux notions sont parentes, l'individuation est le mouvement par lequel l'individu affirme son individualité, exprimant des différences entre lui-même et autrui. Du côté de l'étude de l'individu, on placera Holland et McClelland. Tous deux, s'attachant aux différences inter-individuelles, ont proposé une grammaire descriptive des individus, en lien avec le milieu professionnel ; le premier en se centrant sur les intérêts, le second sur les besoins et les compétences. Du côté de l'individuation, on placera Jung, Simondon ou Rogers. Le psychologue suisse, C.-G. Jung, s'est attaché à décrire le processus de développement personnel par lequel un individu peut réaliser son plein potentiel et devenir une personne complète et harmonieuse. Simondon, connu surtout pour ses travaux en philosophie des techniques, est

aussi un psychologue de l'individuation, la question de la genèse de l'individu étant au centre de son œuvre. Quant à Rogers, pionnier de la psychologie humaniste, il a considéré la croissance psychologique normale comme un processus d'individuation par lequel la personne est un être en devenir qui se développe progressivement à travers son expérience vécue.

Les grands auteurs réunis dans la troisième partie s'intéressent particulièrement à la façon dont le comportement individuel est influencé par les groupes auxquels appartient l'individu. Les travaux de Lewin, concepteur d'une théorie du « champ psychologique » (ensemble des tendances produites par l'interaction des forces individuelles et sociales), ont eu une portée fondatrice, en particulier dans le domaine de l'intervention psychosociologique. D'autres figures s'inscrivent dans cette tradition. Elton Mayo et ses collaborateurs ont inauguré plusieurs formes de recherche-action, que des chercheurs comme Beckhard, qui a joué un rôle décisif dans l'émergence du mouvement du développement organisationnel, ont prolongé. Trist et ses collègues du Tavistock ont porté la recherche en sciences sociales dans les organisations. Elliott Jaques, qui fut membre fondateur du Tavistock, est un auteur à part. Initiateur de l'application de la psychanalyse aux organisations, il orientera finalement ses recherches sur des travaux de nature normative et prescriptive. Dans cet ensemble, Argyris, théoricien du changement organisationnel et méthodologue de la recherche-action, a contribué en outre à approfondir la compréhension de l'apprentissage individuel et organisationnel.

La quatrième partie de l'ouvrage rend compte des contributions d'auteurs de référence dans le champ de l'articulation entre organisation du travail et santé au travail. Rompant une conception traditionnelle de la satisfaction *vs* de l'insatisfaction au travail, la théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg a permis d'identifier les facteurs motivationnels et d'hygiène à même de combler les besoins fondamentaux des personnes. Pour sa part, Jean-Maurice Lahy, scientifique humaniste sensible aux conflits sociaux et aux conditions de travail, a tout autant participé à l'instauration des premières formes d'analyse du travail qu'à l'essor de la psychotechnique. C'est d'ailleurs dans la lignée des travaux de Jean-Maurice Lahy que Jacques Leplat pose le cadre de l'analyse de l'activité et des situations de travail, préalable à toute transformation visant à soutenir la performance et la santé au travail. Plus récemment, Robert Karasek et Christina Maslach ont eu des apports déterminants dans la compréhension des sources de souffrance au travail et le diagnostic des situations à risque. Le premier, par l'identification des mécanismes (exigence et contrôle) à l'origine du stress au travail. La seconde, par le repérage de stressseurs chroniques en contexte de travail à l'origine de la survenue de l'épuisement professionnel.

John Stacey Adams, Mary Parker Follett, John P. Meyer ou encore Eugène Enriquez apportent des éclairages fondamentaux de l'expérience psychosociale de l'organisation. Posant les jalons des recherches sur la justice

organisationnelle, la théorie de J. S. Adams montre comment les décisions prises à l'égard des employés sont susceptibles de nourrir un sentiment d'équité ou au contraire d'iniquité qui impacte la motivation et la performance au travail. Les travaux de Mary Parker Follett offrent une conception dynamique et systémique de l'expérience. Ses principes permettent de soutenir une approche constructive, participative et située des processus relationnels en contexte de travail. John P. Meyer se focalise sur le lien psychologique entre l'employé et son organisation d'appartenance au travers du concept d'engagement organisationnel. Cherchant à expliquer les liens entre état psychologique et performance au travail, et plus récemment avec les processus motivationnels, son modèle a par la suite été étendu à d'autres entités ou objets que l'organisation de travail en elle-même (e.g., profession, changement organisationnel, superviseurs, etc.). Eugène Enriquez propose quant à lui une analyse psychique et sociale du fonctionnement des organisations *via* l'élucidation des formes de pouvoir en jeu dans la vie organisationnelle.

Enfin, la sixième et dernière partie de l'ouvrage se centre davantage sur l'importance des processus interactionnels entre l'individu et ses milieux/niveaux d'inscription. Edgar Henry Schein examine les liens entre culture organisationnelle, socialisation organisationnelle et ancres de carrière. Ses travaux invitent à penser ces concepts au prisme des influences réciproques entre institutions, organisations, groupes et individus. L'approche psychosociale et dynamique de la créativité élaborée par Teresa Amabile démontre l'interdépendance entre créativité individuelle, collective et innovation organisationnelle. Elle répertorie les caractéristiques individuelles et organisationnelles favorisant, ou au contraire inhibant, le processus créatif. Adoptant une perspective interactionniste, constructiviste et processuelle, Karl Weick s'intéresse à la construction du sens dans les organisations. On comprend avec lui en quoi les interrelations entre membres de l'organisation, les construits cognitifs collectifs, sont à même de nourrir les stratégies de faire face et les capacités de résilience des organisations. En mettant en perspective processus de communication et processus de changement, Gregory Bateson offre une vision systémique des organisations et du management, étayant aussi bien d'autres approches que des techniques d'intervention.

Comprendre le contexte dans lequel de grands concepts ont émergé et comment ces concepts ont pu évoluer au fil du temps, se distancier d'emprunts hâtifs voire réducteurs plusieurs décennies plus tard, aspirer à se référer à des théories fondées en allant puiser à la source des auteurs de référence, tel pourrait être résumé l'objectif de l'ouvrage pour ses lecteurs. Il constituera, nous l'espérons, une ressource précieuse pour tous les (futurs) acteurs des organisations de travail qui s'intéressent, de près ou de loin, aux apports de la psychologie aux sciences de gestion et du management.