

Titre: QUAND L'EMPRISE COMPORTEMENTALE S'APPUIE SUR L'AMBIGUÏTÉ DU SENS

De l'ambiguïté du « sens » au « sensemaking » comme processus polysémique

Auteurs : Rim BOUTIBA & Olfa ZERIBI BEN-SLIMANE

Résumé. Cet article a pour objet de contribuer au champ de recherches en comportement organisationnel par une synthèse des acceptions polysémiques des concepts de sens et de sensemaking. De plus en plus de recherches analysent les concepts de sens et de sensemaking sans pour autant en définir les contours. Ainsi, notre recherche permet d'éclairer les chercheurs sur les différentes appréhensions du concept de sens. En fonction du caractère de l'étude réalisée par le chercheur, le sens a été défini comme: une cause ou une raison, une orientation projective et rétrospective, une signification ou une construction, un ensemble englobant. Notre analyse consent également à mettre en évidence les représentations hétéroclites du processus de sensemaking. Le sensemaking a été appréhendé comme un processus: rétrospectif et projectif, cognitif, discursif et narratif, de création de sens, complexe et global. Il ressort de cette analyse le caractère processuel et subjectif du sensemaking.

Mots clés : sens, construction de sens, processus, polysémique, acceptions.

Titre : L'EMPRISE SORCELLAIRE EN AFRIQUE

Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : une perspective interculturelle

Auteurs : Emmanuel KAMDEM & Henri TEDONGMO TEKO

Résumé : L'analyse du pouvoir, dans le contexte des organisations africaines, révèle très souvent des situations qui échappent aux modèles d'analyse observés dans la littérature ; notamment chez différents auteurs dans le champ sociologique de l'organisation (Weber, 1971 ; Dahl, 1957 ; Crozier et Friedberg, 1977). Très souvent en Afrique, principalement subsaharienne, l'exercice du pouvoir fait référence à la capacité de l'individu à mobiliser des attributs et des ressources dans un univers invisible et accessible aux seules personnes initiées suivant des pratiques sociales traditionnelles. Cette vision initiatique du pouvoir remet en question les modèles théoriques généralement cités et qui ne permettent pas de comprendre les vrais enjeux du pouvoir en contexte africain subsaharien.

Mots-clés : pouvoir, sorcellerie, univers invisible, organisation, management, Afrique.

Titre : PASTEUR, IMAM, PRÊTRE ET RABBIN

Un style de leadership et un exercice de l'autorité pas tout à fait comme celui des autres managers.

Auteurs: Lovanirina RAMBOARISON LALAO, Alioune BAH & Isabelle BARTH

Résumé : Notre recherche qualitative exploratoire étudie les modes d'exercice du pouvoir informel et formel de quatre dirigeants religieux -le pasteur, l'imam, le prêtre et le rabbin-, selon une perspective managériale. Reposant sur la méthode des

récits de vie à visée compréhensive, nous cherchons en particulier à cerner l'influence de la religion sur le leadership et l'autorité, les deux dimensions informelle et formelle d'exercice du pouvoir. Les propos recueillis mettent en lumière des points de convergence mais également des différences entre ces managers pas tout à fait comme les autres. Par rapport au manager d'une entreprise, l'exercice du pouvoir chez les quatre leaders repose principalement sur la voie informelle, le recours à la voie formelle reste rare. Si l'exercice informel du pouvoir converge à l'unanimité vers le modèle du servant leadership (Belet, 2013), des différences liées aux spécificités doctrinales, dogmatiques et organisationnelles de chaque religion subsistent dans le recours à l'autorité. Cet effacement du recours à l'autorité s'explique par sa subordination à l'Autorité divine.

Mots-clés : Leadership religieux, autorité, Manager, pasteur, prêtre, rabbin, imam.

Titre : LE RETOUR DE LA SPIRITUALITÉ

De quelle manière la Responsabilité Sociale de l'Entreprise exprime-t-elle un retour hyper moderne du vieux concept de spiritualité au sein du milieu du travail ?

Résumé : La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue l'une des préoccupations majeures des entreprises qui tentent de s'inscrire dans une stratégie durable. En effet, plusieurs scandales environnementaux, financiers et sociaux sont venus asseoir la légitimité de la RSE dans la lutte contre la dangerosité sociale. C'est pourquoi, plusieurs travaux se sont intéressés aux pratiques organisationnelles qui conduisent les employés à s'engager dans la RSE. Cependant peu de recherches se sont intéressées à l'effet de la dimension intrinsèque dans l'engagement social individuel. Dans cette perspective, la spiritualité constitue une dimension intrinsèque susceptible d'influencer le comportement organisationnel des employés. Ce travail repose sur une étude qualitative de nature exploratoire. Des entretiens semi-directifs sont réalisés au sein d'une entreprise engagée dans la RSE. A l'issue des témoignages recueillis, il ressort que la spiritualité prédispose d'une part au comportement socialement responsable, et conduit d'autre part à différentes sortes d'engagement des employés envers la RSE. Enfin, il apparaît que l'approche spirituelle diffère selon l'appartenance générationnelle.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, spiritualité au travail, engagement des employés à la RSE

Titre : ASSEoir LA FORMATION EN S'APPUYANT SUR LA SPIRITUALITÉ

Le modèle des trois R : Reconnaître, Réfléchir, Réincarner.

Auteurs : Mireille BARTHOD PROTHADE, Hélène CRISTINI & Roger SAGES

Résumé : Les jeux de pouvoir illégitimes mettent en péril la survie de l'entreprise. L'objectif de cet article est d'en comprendre la signification puis de proposer une approche d'apprentissage organisationnel des jeux de pouvoir fondée sur le modèle des trois R. de la spiritualité (Reconnaître, Réfléchir, Réincarner). Nous avons mené une approche exploratoire fondée sur la théorie phénoménologique de Husserl au sein d'une entreprise en croissance. Les données des entretiens ont été analysées

grâce au logiciel Minerva. Les résultats montrent le besoin spirituel des acteurs de l'entreprise, ce qui les conduit à mettre en œuvre un processus d'apprentissage autour de la spiritualité. Ce processus est à la fois individuel et collectif.

Mots clés : spiritualité, relation de pouvoir, apprentissage organisationnel, approche phénoménologique, logiciel Minerva, modèle des trois R.

Titre : LA LUTTE CONTRE L'EMPRISE INTERSUBJECTIVE

L'interaction entre deux activités psychiques appuyées sur le narcissisme des petites différences, fabrique un interstice qui devient le lieu de la décharge. Étude du cas de l'accomplissement de la décision stratégique au sein d'un consortium coopératif.

Auteur : Daniel BONNET

Résumé : Cette recherche explore les conditions et les modalités à agir de façon concertée au sein d'un consortium de coopératives agricoles. Elle vise à proposer une conjecture d'explicitation du processus qui a pu conduire sur longue durée à l'impasse concurrentielle. Elle vise également à définir les conditions de transformation de cette situation qui n'est ni fatale, ni inéluctable, dans la mesure où elle a bien été construite par le comportement des acteurs. Il s'agit d'une recherche intervention clinique. L'investigation met en œuvre une approche co-disciplinaire. La recherche explicite le clivage dans les relations de pouvoir entre les acteurs de la gouvernance et leur fournit une connaissance intelligible.

Mots-Clés : Intersubjectivité, pouvoir, recherche-intervention, transformation, changement.

Titre : DÉVELOPPER LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le cas des Directions d'Établissement de la Poste française¹⁰⁹

Auteurs : Sylvie DEFFAYET DAVROUT & Juliette FRONTY

Résumé : Cette étude de cas examine les impacts d'une démarche de formation conduite dans la branche Courrier du Groupe La Poste en France, avec en thème principal, celui de l'autorité managériale dans les nouveaux comités de direction des établissements. Nous exposons ce dispositif ainsi que ses premiers résultats, ou comment réintroduire les mots du pouvoir dans l'entreprise pour endosser et mieux assumer la question de l'autorité managériale.

Mots clés : autorité managériale, pouvoir légitime, rôle professionnel

Titre : DÉVELOPPER L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Utilisateurs et identités en Management des Systèmes d'Information : étude exploratoire dans deux entreprises industrielles en restructuration

Auteurs : Wilfrid AZAN & Jean-Yves CAUSER

Résumé : Les utilisateurs d'ordinateurs et de systèmes informatiques ont-ils une identité professionnelle singulière ? Qu'apportent les récentes théories sociales sur l'identité à la compréhension de l'utilisation des systèmes, de leur appropriation?

¹⁰⁹

Cette étude a bénéficié l'assistance de Clément Lapasset

Une première partie investit les identités professionnelles, les confronte à la littérature en SI, notamment les travaux de Lamb et Kling et de Dubar . Une double étude de cas teste les grilles élaborées dont nous détaillons les premiers résultats.
Mots clés : système d'information, utilisateurs, identité,

Titre : MALGRÉ L'EFFONDREMENT DU SENS DANS LES ORGANISATIONS, ÉCHAPPER À L'EMPRISE COMPORTEMENTALE GRÂCE À LA RÉSILIENCE

Quelles sources de résilience ?

Auteurs : Mohja KAMMOUN & Rim BOUTIBA

Résumé : Cet article a pour objet d'expliquer les sources de résilience dans les organisations soumises à un environnement équivoque. Il permet de comprendre la reconstruction de sens par les acteurs faisant face à une situation extrême. Ce travail n'est certes qu'une première réflexion sur les comportements humains mais il permet d'ouvrir le débat sur de nouvelles pistes d'actions ordonnées des acteurs en situation de crise. L'apport majeur de ce travail réside dans son ambition d'éclairer sur la nécessité de réagir collectivement et non individuellement pour conserver une fiabilité dans l'organisation. La proposition d'une typologie de comportements organisationnels spécifiques aux situations de crise s'offre aux acteurs pour conserver leur système d'actions organisées. Ainsi, notre travail de recherche a mis en évidence divers mécanismes de résiliences constituant des pistes de réflexion pour les chercheurs désirant étudier les attitudes et les comportements humains dans les organisations faisant face à l'imprévu.

Mots clés : effondrement de sens, situation équivoque, résilience, comportement organisationnel, système d'actions organisées, s a

ou agressifs permet les accommodations émotionnelles articulant pratique et éthique sans les confondre en « justastructure » (Lucien Sève, 1966). Il faut suspecter chacun et soi-même de tentations occultes bardées de raisons légitimes. L'éthique est l'autorisation inconditionnelle donnée au sujet à devenir « quelqu'un d'autre » dans un espace où le savoir, l'habileté, l'initiative et le respect de valeurs partagées font liberté et limites sans cesse à définir. Mais que nul ne se leurre : le meilleur est confisqué par les castes discrètes, efficaces et solidaires qui tiennent fermement les titres et les moyens. Le management les sert. Inconditionnellement.

Mots clés : Aliénation, psychanalyse, activité réflexive, savoir sur soi, « justastructure »

Titre : UNE APPROCHE PSYCHANALYTIQUE DE LA RELATION ENTRE SAVOIR ET POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Auteur : *Jean-Jacques PLUCHART*

Résumé : Cette recherche revisite la représentation conventionnelle de la relation entre le savoir et le pouvoir au sein d'une organisation, et propose une approche post-moderne – notamment, macro-psychanalytique - du système de pouvoir de l'entreprise centrée connaissances. Cette vision du rapport savoir-pouvoir présente un intérêt à la fois pour la communauté scientifique - par une justification du recours à l'anthropologie et à la psychanalyse du management - et pour les managers des entreprises du XXI^e siècle - par une meilleure compréhension des nouvelles pratiques de gestion.

Mots-clé : Pouvoir, savoir, rationalité, organisation, système

Titre: UNE APPROCHE NIETZSCHÉENNE ET HÉGÉLIENNE DU POUVOIR

Pouvoir des dirigeants et pouvoir des dirigés.

Auteurs : *Yolande FRANCOIS*

Résumé : Cet article interroge le phénomène du pouvoir organisationnel et plus précisément le pouvoir comme problème. Car avant de s'interroger sur le contenu du pouvoir dans les organisations et de son impact sur leur comportement, nous devons nous interroger sur le fait de l'existence du pouvoir, sur ce besoin chez l'homme de ce comportement. Est-ce un refuge, un moyen de faire face à son existence même ? Dans un système idéal de gouvernance organisationnelle, cette variable doit exister. Mais pourquoi ? A la manière de Nietzsche, pourrions – nous nous le demander ? Pourquoi, selon Hegel, l'homme est- il un puissant ?

Mots clés : pouvoir, organisation, pouvoir des dirigeants, pouvoir des dirigés, comportement organisationnel.

Titre : L'EMPRISE DU STRESS CHEZ LES CADRES SUPÉRIEURS ET INTERMÉDIAIRES : QUELLES DIFFÉRENCES ?

Une approche par la théorie de la préservation des ressources

Auteurs : *Sinda MHIRI & Gilles TENEAU*

Résumé : Les entreprises souffrent, depuis des années, d'un risque psychosocial qui va à l'encontre de la réalisation de la performance : le stress professionnel. En effet, de nombreux changements ont survenu au niveau des entreprises et du marché du travail rendant ainsi l'atmosphère au sein de ces dernières de plus en plus insupportable. Les ressources humaines, en particulier les cadres, travaillent constamment « sous tension ». Dans ce papier, nous faisons une distinction entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires. Le stress ressenti chez chacun de ces deux groupes est-il lié aux mêmes facteurs? C'est à cette problématique que nous essayons de répondre. Pour ce faire, nous nous fondons sur une recherche action et une série d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de ces deux populations.

Mots clés : stress, cadres supérieurs, cadres intermédiaires, ressources

Titre : LE SUICIDE : FAIRE FACE À L'EMPRISE DES MEDIA

Le cas des Suicides au travail

Auteurs : Anne GOUJON BELGHIT & Stéphane TRÉBUCQ

Résumé : Les cas de quatre entreprises françaises sous haute pression concurrentielle et médiatique sont retenus afin d'étudier la gestion du capital humain en temps de crise. Suite aux suicides en chaîne de salariés, les directions d'entreprise ont été contraintes de réagir pour préserver leur légitimité parfois écornée dans les articles de presse. Les journalistes optent en effet pour un schéma narratif, souvent éclaté, mais à l'écoute des parties prenantes. Les concepts centraux, détectés par une analyse qualitative des articles journalistiques, qui ressortent sont ceux de la responsabilité de l'entreprise et des dirigeants, d'une tentation de leur part de déni de la réalité, et finalement d'une réponse organisationnelle apportée dans l'urgence.

Mots Clés : suicide, capital humain, discours des journalistes, crise, risque

Titre: LE SENS, LA CLÉ DE L'EMPRISE : COMPRENDRE « CE QUI SE PASSE DANS LES ORGANISATIONS »

Grille de lecture à travers la pensée weickienne

Auteurs : Rim BOUTIBA & Mohja KAMMOUN

Résumé : Cet article a pour objet de mieux comprendre ce qui se passe dans les organisations à travers une perspective critique de la pensée Weickienne. Il s'agit de comprendre comment le sens est recréé par les acteurs face à une situation équivoque. La grille de lecture proposée permet d'élaborer une typologie des niveaux de création de sens : individuel, interindividuel et collectif. Ce travail rend compte des limites de ce processus de sensemaking dans les organisations en proposant des recommandations aux futurs chercheurs désireux d'ouvrir le débat autour du comportement organisationnel.

Cette recherche attire l'attention des chercheurs sur le fait que chaque organisation est unique et se trouve confrontée à des situations qui lui sont propres. Comprendre ce qui se passe dans les organisations constitue alors un exercice périlleux du fait de la pluralité des représentations de la réalité dérivant du contexte, des individus et des acteurs en interaction.

Mots clés : Karl E. Weick, processus de construction de sens, interaction, identité, changement équivoque, résilience.

Titre : L'AUTONOMIE DE DÉCISION DANS LES ENTREPRISES LIBÉRÉES DE L'EMPRISE ORGANISATIONNELLE

Une analyse des cas de Google et de la Favi

Auteurs : *Philippe JACQUINOT & Arnaud PELLISSIER-TANON*

Résumé : Le management contemporain consacre une tendance à l'autonomie des collaborateurs. On parle même d'« entreprises libérées » pour désigner les organisations caractérisées par l'aplatissement de la ligne hiérarchique et la marge d'initiative laissée au personnel (Getz, 2009 et 2012). Pourtant, le constat de manipulations au sein d'entreprises apparemment libérées questionne l'autonomie de décision affichée par ces entreprises : loin de faire preuve d'initiative, le personnel reproduit, dans ces cas, les attendus de la culture promue par la direction. Ce constat invite le chercheur à s'interroger sur l'autonomie de décision dans les entreprises libérées et à prendre en compte la personnalité des collaborateurs et leur intégrité en matière de choix. Cet article s'appuie sur la théorie de l'intégrité de Giroux (1999). Il met en évidence l'influence que les pratiques managériales peuvent avoir sur l'intégrité du personnel. Il illustre son propos à l'aide des cas de Google et de la Favi. Il conclut sur un enrichissement du concept d'entreprise libérée.

Mots clés : autonomie, décision, entreprise libérée, culture, valeurs, manipulation.