

# Table des matières

Liste des documents.....	xix
Préface à l'édition française .....	xxiii

## Partie I

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### Chapitre 1

<b>Qu'est-ce que le comportement organisationnel ?.....</b>	<b>3</b>
---	----------

1. L'importance des compétences interpersonnelles .....	4
2. Les métiers du manager.....	4
2.1 Les fonctions de management .....	5
2.2 Les rôles du manager .....	6
2.3 Les compétences managériales.....	7
2.4 Les activités managériales : de l'efficacité au succès .....	8
2.5 Récapitulatif des activités managériales.....	9
3. Le comportement organisationnel.....	9
4. L'alliance de l'intuition et de l'analyse systématique .....	10
5. Une discipline carrefour.....	12
5.1 Psychologie .....	12
5.2 Sociologie .....	13
5.3 Psychologie sociale .....	13
5.4 Anthropologie.....	14
5.5 Sciences politiques.....	15
6. Une discipline de la contingence.....	15
7. Les grands défis du CO .....	16
7.1 Affronter les pressions économiques .....	16
7.2 Affronter la globalisation.....	17
7.3 Manager la diversité.....	18
7.4 Améliorer le service au client .....	19
7.5 Améliorer les compétences des collaborateurs .....	19
7.6 S'adapter aux « dynamiques éphémères » .....	19
7.7 Travailler en réseau .....	20
7.8 Améliorer le bien-être au travail .....	20
7.9 Créer un environnement de travail positif.....	21
7.10 Développer la dimension éthique .....	21
8. Comportement organisationnel : le modèle.....	24
8.1 Présentation générale.....	24
8.2 Contributions.....	24
8.3 Processus.....	24
8.4 Résultats .....	24
9. Perspectives internationales .....	30

Résumé.....	30
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	31
<b>Activités.....</b>	<b>33</b>
<b>Notes .....</b>	<b>40</b>

## Partie II

<b>L'INDIVIDU.....</b>	<b>41</b>
------------------------	-----------

### Chapitre 2

<b>La diversité dans les organisations .....</b>	<b>43</b>
--	-----------

1. La diversité .....	44
1.1 Caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre .....	44
1.2 Les niveaux de diversité.....	45
1.3 La discrimination .....	46
2. Les caractéristiques sociodémographiques.....	48
2.1 Âge .....	48
2.2 Sexe .....	50
2.3 Appartenance ethnique.....	52
2.4 Handicap.....	53
2.5 Autres caractéristiques sociodémographiques.....	54
3. Les aptitudes .....	57
3.1 Aptitudes intellectuelles .....	57
3.2 Aptitudes physiques.....	60
3.3 Le rôle des handicaps.....	60
4. Stratégies de gestion de la diversité.....	60
4.1 Attirer, sélectionner, développer et retenir une main-d'œuvre diversifiée .....	60
4.2 La diversité dans les groupes.....	61
4.3 Programmes efficaces en faveur de la diversité.....	62
5. Perspectives internationales .....	63
5.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	63
5.2 Aptitudes intellectuelles .....	63
5.3 Gestion de la diversité .....	64
Résumé .....	64
Aptitude .....	64
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	65
<b>Activités.....</b>	<b>66</b>
<b>Notes .....</b>	<b>72</b>

### Chapitre 3

<b>Attitudes et satisfaction professionnelle .....</b>	<b>77</b>
--	-----------

1. Les attitudes.....	78
1.1 Quelles sont les principales composantes des attitudes ? .....	78
1.2 Le comportement suit-il toujours les attitudes ?.....	79
1.3 Quelles sont les principales attitudes face au travail ? .....	83
1.4 Comment se mesurent les attitudes des employés ?.....	87
2. La satisfaction professionnelle .....	88
2.1 Mesurer la satisfaction professionnelle .....	88
2.2 Dans quelle mesure les employés sont-ils satisfaits de leur travail ? .....	89
2.3 D'où vient la satisfaction professionnelle ? .....	89
2.4 L'impact de la satisfaction sur le lieu de travail .....	91

3. Perspectives internationales .....	95
3.1 La satisfaction professionnelle est-elle un concept américain ? .....	95
3.2 Les employés sont-ils davantage satisfaits de leur travail dans les cultures occidentales ?	96
Résumé .....	97
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	97
<b>Activités</b> .....	<b>99</b>
<b>Notes</b> .....	<b>107</b>

## Chapitre 4

<b>Les émotions</b> .....	<b>109</b>
1. Émotion ou humeur ? .....	110
1.1 Les émotions de base .....	111
1.2 L'humeur, l'affect positif et l'affect négatif .....	112
1.3 La fonction des émotions .....	114
1.4 D'où viennent les émotions ? .....	114
2. Le travail émotionnel .....	121
2.1 Émotions ressenties ou émotions exprimées ? .....	122
3. La théorie des événements affectifs .....	124
4. L'intelligence émotionnelle .....	126
4.1 L'IE en débat : le pour .....	127
4.2 L'IE en débat : le contre .....	128
5. La régulation émotionnelle .....	129
6. Applications organisationnelles .....	130
6.1 La sélection .....	130
6.2 La prise de décision .....	130
6.3 La créativité .....	131
6.4 La motivation .....	131
6.5 Le leadership .....	132
6.6 La négociation .....	132
6.7 Le service au client .....	132
6.8 Les attitudes face au travail .....	133
6.9 Les comportements professionnels déviants .....	133
6.10 Comment les managers peuvent-ils influencer l'humeur de leurs employés ? .....	135
7. Perspectives internationales .....	135
7.1 L'intensité avec laquelle les émotions sont ressenties varie-t-elle selon la culture ? .....	135
7.2 L'interprétation des émotions diffère-t-elle d'une culture à l'autre ? .....	135
7.3 L'expression des émotions répond-elle aux mêmes normes dans toutes les cultures ? ...	136
Résumé .....	137
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	138
<b>Activités</b> .....	<b>139</b>
<b>Notes</b> .....	<b>146</b>

## Chapitre 5

<b>Personnalité et valeurs</b> .....	<b>151</b>
1. La personnalité .....	152
1.1 Qu'est-ce que la personnalité ? .....	152
1.2 La mesure de la personnalité .....	152
1.3 Les facteurs déterminants de la personnalité .....	153
2. L'approche psychanalytique de la personnalité .....	157

3. Autres traits de personnalité pertinents dans le contexte organisationnel .....	158
3.1 Image de soi .....	158
3.2 Machiavélisme .....	159
3.3 Narcissisme.....	159
3.4 Autorégulation.....	160
3.5 Prise de risque .....	161
3.6 Personnalité proactive .....	162
3.7 Personnalité et culture .....	162
4. Les valeurs .....	164
4.1 L'importance des valeurs.....	165
4.2 Les différents types de valeurs.....	165
4.3 Valeurs, loyauté et comportement éthique .....	170
5. Un travail en lien avec les valeurs et la personnalité.....	171
5.1 L'adéquation personnalité/métier .....	171
5.2 L'adéquation personnalité/organisation.....	172
6. Valeurs à travers le monde.....	173
6.1 Grille d'évaluation des cultures de Hofstede .....	173
6.2 Grille d'évaluation des cultures du programme GLOBE .....	178
Résumé .....	180
Personnalité.....	180
Valeurs .....	180
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	181
<b>Activités.....</b>	<b>182</b>
<b>Notes .....</b>	<b>188</b>

## Chapitre 6

<b>Perception et prise de décision.....</b>	<b>191</b>
1. Qu'est-ce que la perception ? .....	192
1.1 Quels sont les facteurs qui influencent la perception ? .....	192
2. Perception des personnes : porter des jugements sur autrui .....	193
2.1 La théorie de l'attribution .....	193
2.2 Applications organisationnelles .....	198
3. De la perception à la prise de décision.....	199
4. Comment prend-on des décisions dans une organisation ?.....	200
4.1 Le modèle de la rationalité parfaite, la rationalité limitée, et l'intuition .....	200
4.2 Le modèle de la rationalité parfaite.....	200
4.3 La rationalité limitée .....	201
4.4 L'intuition.....	202
4.5 Les erreurs et les biais décisionnels les plus communs .....	202
5. La prise de décision sous influence : différences individuelles et contraintes organisationnelles.....	206
5.1 Personnalité et décision .....	207
5.2 Genre et décision.....	208
5.3 Contraintes organisationnelles.....	208
6. Éthique et processus décisionnel .....	210
6.1 Trois critères éthiques de décision.....	210
6.2 Créativité, décision créative et innovation des organisations.....	211
7. Le comportement créatif.....	213
7.1 Les prédicteurs du comportement créatif.....	213
7.2 Les résultats du comportement créatif (l'innovation) .....	214

8. Perspectives internationales .....	215
8.1 Attributions .....	215
8.2 Prise de décision.....	216
8.3 Éthique.....	218
Résumé.....	218
La perception.....	218
La prise de décision.....	218
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	220
<b>Activités.....</b>	<b>221</b>
<b>Notes .....</b>	<b>227</b>

## Chapitre 7

<b>Motivation : les fondamentaux .....</b>	<b>231</b>
1. Définition de la motivation.....	232
2. Les premières théories de la motivation .....	233
2.1 La théorie de la pyramide des besoins (A. Maslow).....	233
2.2 La théorie X et la théorie Y (D. McGregor) .....	234
2.3 La théorie des deux facteurs (F. Herzberg).....	236
2.4 La théorie des besoins (D. McClelland) .....	238
3. Les théories contemporaines .....	241
3.1 La théorie de l'autodétermination .....	241
3.2 La théorie des buts d'accomplissement (E. Locke).....	243
3.3 Les programmes de MPO ou la mise en pratique de la théorie des buts d'accomplissement .....	245
3.4 La théorie de l'auto-efficacité (A. Bandura).....	246
3.5 La théorie du renforcement .....	248
3.6 La théorie de l'équité (J. S. Adams) .....	249
3.7 La théorie des attentes (V. Vroom) .....	254
4. Intégration des différentes théories contemporaines de la motivation .....	256
5. Perspectives internationales .....	258
Résumé .....	260
Les théories des besoins .....	260
La théorie des buts d'accomplissement.....	260
La théorie du renforcement.....	260
La théorie de l'équité/La justice organisationnelle .....	260
La théorie des attentes.....	260
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	261
<b>Activités.....</b>	<b>262</b>
<b>Notes .....</b>	<b>268</b>

## Chapitre 8

<b>Motivation : pratiques et enjeux .....</b>	<b>271</b>
1. Augmenter la motivation en changeant la nature de l'environnement de travail.....	272
1.1 Le modèle des caractéristiques du travail (MCT) .....	272
1.2 Comment réaménager le travail ? .....	274
1.3 Les méthodes alternatives d'aménagement du travail.....	277
1.4 Le contexte social et physique .....	280
2. L'implication des employés .....	281
2.1 Quelques exemples de programmes d'implication.....	281
2.2 Implication des salariés et théories de la motivation .....	282

3. La rémunération comme outil de motivation des employés .....	282
3.1 Établir une structure salariale .....	283
3.2 Les rémunérations variables.....	283
3.3 Les programmes de reconnaissance .....	289
4. Perspectives internationales .....	291
4.1 Les caractéristiques et l'enrichissement du travail .....	291
4.2 Le télétravail .....	292
4.3 Les rémunérations variables.....	292
4.4 Les avantages sociaux .....	292
4.5 L'implication des employés .....	293
Résumé .....	293
Tenir compte des différences entre les individus .....	293
Définir des objectifs et proposer un feed-back .....	293
Permettre aux employés de participer aux décisions qui les concernent.....	293
Relier les rétributions à la performance.....	293
S'assurer que le système est équitable .....	294
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	294
<b>Activités.....</b>	<b>295</b>
<b>Notes .....</b>	<b>300</b>

### Partie III

## LE GROUPE.....303

### Chapitre 9

#### Le comportement de groupe : les fondamentaux .....305

1. Qu'est-ce qu'un groupe ? .....	306
2. Les étapes de la dynamique d'un groupe .....	308
2.1 Le modèle à cinq étapes .....	309
2.2 Un modèle alternatif : les groupes temporaires .....	311
3. Les caractéristiques d'un groupe : rôles, normes, statuts, taille, cohésion et diversité.....	312
3.1 Les rôles .....	312
3.2 Les normes.....	315
3.3 Le statut .....	320
3.4 La taille.....	323
3.5 La cohésion .....	324
3.6 La diversité.....	326
4. La prise de décision collective.....	327
4.1 Collectif contre individuel.....	327
4.2 Pensée de groupe et déplacement de groupe .....	330
4.3 Décider en groupe .....	333
5. Perspectives internationales .....	335
5.1 Statut et culture .....	335
5.2 Paresse sociale.....	336
Résumé .....	336
La performance .....	336
La satisfaction.....	336
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	337
<b>Activités.....</b>	<b>338</b>
<b>Notes .....</b>	<b>345</b>

**Chapitre 10**

<b>Le travail en équipe</b> .....	<b>349</b>
1. Groupe ou équipe ?.....	350
2. Les différents types d'équipes .....	351
2.1 L'équipe de résolution de problèmes.....	351
2.2 L'équipe autonome.....	352
2.3 L'équipe transverse.....	352
2.4 L'équipe virtuelle .....	353
3. Créer des équipes efficaces.....	355
3.1 Le contexte .....	356
3.2 La composition des équipes .....	358
3.3 Les processus.....	362
4. Transformer les individus en équipiers.....	364
5. Le travail en équipe n'est pas toujours la panacée .....	366
6. Perspectives internationales .....	366
Résumé .....	367
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	368
<b>Activités</b> .....	<b>369</b>
<b>Notes</b> .....	<b>375</b>

**Chapitre 11**

<b>La communication</b> .....	<b>379</b>
1. À quoi sert la communication ?.....	380
2. Le processus de communication .....	380
3. Dans quelle direction communique-t-on ?.....	381
3.1 La communication descendante.....	381
3.2 La communication ascendante .....	382
3.3 La communication latérale .....	382
4. La communication organisationnelle .....	383
4.1 Les réseaux formels.....	383
4.2 La rumeur.....	384
5. Les modalités de communication .....	385
5.1 La communication orale .....	385
5.2 La communication écrite .....	386
5.3 La communication non verbale .....	389
6. Choisir le bon canal de communication.....	392
7. Les obstacles à la communication .....	395
7.1 Le filtrage .....	395
7.2 La perception sélective.....	395
7.3 La surcharge d'informations .....	395
7.4 Les émotions.....	395
7.5 Le langage .....	396
7.6 La peur de communiquer .....	396
8. Perspectives internationales .....	396
8.1 Les obstacles culturels.....	397
8.2 Le contexte culturel.....	398
8.3 Communication interculturelle : quelques conseils.....	399
Résumé .....	400
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	401

<b>Activités.....</b>	<b>403</b>
<b>Notes .....</b>	<b>410</b>

## Chapitre 12

<b>Leadership .....</b>	<b>413</b>
1. Qu'est-ce que le leadership ?.....	414
2. Les théories des traits de personnalité .....	414
3. Les théories comportementales.....	416
3.1 En résumé.....	418
4. Les théories de la contingence .....	418
4.1 Le modèle de Fiedler.....	418
4.2 Théorie du leadership situationnel .....	422
4.3 Théorie de l'objectif-trajectoire .....	422
4.4 Théorie de l'échange leader/membre .....	424
4.5 Modèle de la participation du leader.....	426
5. Le leadership, source d'inspiration .....	428
5.1 Le leadership charismatique .....	428
5.2 Le leadership de niveau 5.....	432
5.3 Le leadership transformationnel .....	432
5.4 Synthèse des différents styles de leadership .....	433
6. Leadership authentique : entre éthique et confiance .....	436
6.1 Qu'est-ce que le leadership authentique ? .....	436
6.2 Leadership et éthique .....	436
6.3 Qu'est-ce que la confiance ?.....	437
6.4 Confiance et leadership .....	438
6.5 Les principes fondamentaux de la confiance.....	439
7. Le leadership en question .....	440
7.1 L'attribution de leadership.....	440
7.2 L'organisation sans leadership ? .....	441
8. Trouver ou créer les leaders de demain .....	442
8.1 Où les recruter ? .....	443
8.2 Comment les former ?.....	443
8.3 Le mentoring (ou mentorat) .....	444
9. Perspectives internationales .....	445
Résumé .....	447
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	447
<b>Activités.....</b>	<b>449</b>
<b>Notes .....</b>	<b>454</b>

## Chapitre 13

<b>Pouvoir, influence et comportements politiques.....</b>	<b>459</b>
1. Qu'est-ce que le pouvoir ? .....	460
2. Leadership ou pouvoir ?.....	461
3. Les sources du pouvoir.....	461
3.1 Le pouvoir formel.....	461
3.2 Le pouvoir personnel.....	462
3.3 Quelles sont les sources de pouvoir les plus efficaces ?.....	463
4. La dépendance, clé du pouvoir .....	463
4.1 L'hypothèse de dépendance.....	463
4.2 D'où vient la dépendance ? .....	464



5. Tactiques d'influence .....	465
6. Pouvoir collectif : les coalitions .....	468
7. Comportements politiques : le pouvoir en action .....	469
7.1 Qu'est-ce qu'un comportement politique ? .....	470
7.2 La réalité du comportement politique.....	471
7.3 Facteurs favorisant le comportement politique.....	472
7.4 Comment les individus réagissent-ils aux comportements politiques ? .....	475
7.5 Le management d'impression .....	477
7.6 L'éthique des comportements politiques.....	480
7.7 Cartographier son pouvoir .....	482
8. Perspectives internationales .....	482
Résumé .....	484
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	485
<b>Activités</b> .....	<b>486</b>
<b>Notes</b> .....	<b>491</b>

## Chapitre 14

<b>Conflits et négociation</b> .....	<b>495</b>
1. Qu'est-ce qu'un conflit ? .....	496
1.1 La conception traditionnelle.....	497
1.2 La conception interactionniste.....	497
2. Types de conflits et leur localisation .....	498
2.1 Types de conflits.....	498
2.2 Localisation des conflits.....	499
3. Le processus du conflit.....	500
3.1 Étape I : opposition ou incompatibilité potentielle .....	500
3.2 Étape II : cognition et personnalisation .....	502
3.3 Étape III : intentions.....	503
3.4 Étape IV : comportement.....	505
3.5 Étape V : résultats .....	507
4. La négociation .....	509
4.1 Les stratégies de négociation .....	510
4.2 Le processus de négociation.....	514
5. Le rôle des différences individuelles dans la négociation .....	516
6. Les tiers négociateurs .....	519
7. Perspectives internationales.....	521
Résumé .....	522
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	524
<b>Activités</b> .....	<b>525</b>
<b>Notes</b> .....	<b>532</b>

## Partie IV

<b>L'ORGANISATION</b> .....	<b>535</b>
-----------------------------	------------

## Chapitre 15

<b>La structure organisationnelle</b> .....	<b>537</b>
1. Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle ?.....	538
1.1 La spécialisation du travail.....	538
1.2 La départementalisation .....	540

1.3 La chaîne hiérarchique .....	541
1.4 L'éventail de contrôle.....	541
1.5 La centralisation et la décentralisation.....	542
1.6 La formalisation .....	543
2. Les grands modèles organisationnels.....	545
2.1 La structure simple .....	545
2.2 La structure bureaucratique .....	546
2.3 La structure matricielle .....	547
3. Les nouveaux modèles organisationnels.....	549
3.1 L'organisation virtuelle .....	549
3.2 L'organisation sans frontières.....	551
4. Vers une organisation plus « lean » : rester agile .....	552
5. Des structures différentes : pourquoi ? .....	553
5.1 Stratégie et structure .....	554
5.2 La taille de l'organisation .....	556
5.3 La technologie .....	556
5.4 L'environnement.....	556
6. Modèles d'organisation et comportements.....	558
7. Perspectives internationales.....	560
7.1 La culture et la structure organisationnelle .....	560
7.2 La culture et les préférences des employés en matière de structure.....	560
7.3 La culture et l'organisation sans frontières .....	560
Résumé.....	561
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	562
<b>Activités.....</b>	<b>564</b>
<b>Notes .....</b>	<b>570</b>

## Chapitre 16

<b>La culture organisationnelle .....</b>	<b>573</b>
1. Définition de la culture organisationnelle .....	574
1.1 La culture comme terme descriptif.....	575
1.2 Les organisations possèdent-elles une culture uniforme ? .....	575
1.3 Cultures fortes et cultures faibles.....	576
1.4 Culture et formalisation.....	577
2. Les cultures pour quelle finalité ?.....	578
2.1 Les fonctions de la culture .....	578
2.2 La culture crée le climat .....	579
2.3 La culture et l'innovation .....	580
2.4 Quand la culture devient un frein.....	580
3. Créer et entretenir une culture .....	583
3.1 La naissance d'une culture .....	583
3.2 Maintenir une culture .....	584
3.3 Comment les cultures se forment .....	587
4. Comment s'imprègne-t-on d'une culture ?.....	588
4.1 Les récits.....	588
4.2 Les rituels.....	588
4.3 Les symboles matériels.....	589
4.4 Le langage.....	589
5. Créer une culture éthique .....	589

6. Créer une culture organisationnelle positive.....	591
6.1 Miser sur les forces des employés .....	591
6.2 Récompenser plutôt que punir .....	592
6.3 Mettre l'accent sur la vitalité et le développement.....	592
Résumé .....	593
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	594
<b>Activités</b> .....	<b>595</b>
<b>Notes</b> .....	<b>601</b>

## Partie V

### LES DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES.....603

#### Chapitre 17

<b>Changement organisationnel et gestion du stress</b> .....	<b>605</b>
1. Les forces favorables au changement.....	606
2. Gérer les changements planifiés .....	608
3. La résistance au changement .....	609
3.1 Surmonter la résistance au changement .....	610
3.2 La dimension politique du changement .....	612
4. Gérer le changement organisationnel.....	613
4.1 Le modèle en trois étapes (K. Lewin) .....	613
4.2 Un programme en huit étapes (J. Kotter) .....	615
4.3 La recherche-action .....	615
4.4 Le développement organisationnel .....	616
5. Le changement aujourd'hui .....	621
5.1 Stimuler l'innovation .....	621
5.2 Les sources d'innovation.....	622
5.3 Créer une organisation apprenante .....	623
6. Le stress, et comment le gérer .....	625
6.1 Qu'est-ce que le stress ? .....	626
6.2 Les sources potentielles de stress .....	627
6.3 Les différences interindividuelles.....	631
6.4 Les conséquences du stress.....	632
6.5 Gérer le stress .....	635
7. Perspectives internationales.....	638
Résumé .....	639
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité .....	640
<b>Activités</b> .....	<b>642</b>
<b>Notes</b> .....	<b>648</b>

### Index des marques.....651

### Index des thèmes.....653