

Table des matières

Liste des encadrés.....	xv
Liste des documents.....	xviii
Préface à l'édition française	xxi

Partie I

INTRODUCTION.....	1
--------------------------	----------

Chapitre 1

Qu'est-ce que le comportement organisationnel ?.....	3
1. Le management et le comportement organisationnel	4
1.1 Qui est qui dans le monde du travail	6
1.2 Les fonctions de management	6
1.3 Les rôles du manager	7
1.4 Les compétences managériales	9
1.5 Les activités managériales : de l'efficacité au succès	10
1.6 Récapitulatif des activités managériales	11
2. Le comportement organisationnel.....	11
3. L'alliance de l'intuition et de l'analyse systématique	12
3.1. Exploiter le big data grâce à l'intelligence artificielle	13
4. Une discipline carrefour.....	18
4.1 Psychologie	18
4.2 Sociologie	19
4.3 Psychologie sociale	19
4.4 Anthropologie.....	19
4.5 Sciences politiques.....	19
5. Une discipline de la contingence.....	20
6. Les grands défis du CO	21
6.1 Diversité et inclusion de la main-d'œuvre	21
6.2 Affronter la globalisation	23
6.3 La technologie et les réseaux sociaux	24
6.4 Comportement non éthique.....	25
6.5 Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	26
6.6 Environnements de travail positifs.....	28
6.7 La Gig Economy	29
6.8 Le CO en temps de crise	30
7. Comportement organisationnel : le modèle	32
7.1 Présentation générale	32
7.2 Contributions	32
7.3 Processus	32
7.4 Résultats.....	32
8. Perspectives internationales	39

Résumé.....	39
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	39
Pour en savoir plus.....	40
Activités.....	41
Notes	49

Partie II

L'INDIVIDU.....	53
------------------------	-----------

Chapitre 2

La diversité dans les organisations	55
1. Comprendre la diversité.....	56
1.1 Les niveaux de diversité	56
1.2 Caractéristiques sociodémographiques	57
2.3 Identité de genre et orientation sexuelle	60
3. Préjugés et discrimination dans les organisations	63
3.1 Préjugés et préjugés implicites.....	63
3.2 Discrimination, impact et traitement disparates	64
3.3 Discrimination subtile sur le lieu de travail	66
4. Perspectives théoriques sur les préjugés, la discrimination et la diversité.....	67
4.1 Catégorisation sociale.....	67
4.2 Stéréotypes, menace des stéréotypes et préjugés	68
4.3 Justification du système et dominance sociale	72
4.4 Intersectionnalité et mosaïque culturelle.....	73
5. Dynamiques de la diversité.....	75
5.1 Composition des groupes.....	75
5.2 Lignes de faille	76
6. Comportement organisationnel interculturel	77
6.1 Le cadre de Hofstede	78
6.2 Le cadre de GLOBE	81
6.3 Rigueur et relâchement culturels	82
6.4 Religion	83
6.5 Expatriation	83
6.6 L'intelligence culturelle (IC)	84
7. Mettre en œuvre le management de la diversité.....	84
7.1 Les bases théoriques au management de la diversité.....	86
7.2 Pratiques de gestion de la diversité	87
7.3 Cultures et climats de la diversité	90
7.4 Le défi de la gestion de la diversité	91
Résumé	92
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	93
Pour en savoir plus.....	93
Activités.....	94
Notes	100

Chapitre 3

Attitudes et satisfaction professionnelles.....	111
1. Les attitudes.....	112
1.4 Comment se mesurent les attitudes des employés ?.....	122
2. La satisfaction professionnelle	123

2.1 Mesurer la satisfaction professionnelle	123
2.2 Dans quelle mesure les employés sont-ils satisfaits de leur travail ?	124
2.3 D'où vient la satisfaction professionnelle ?	124
2.4 L'impact de la satisfaction sur le lieu de travail	126
3. Perspectives internationales	131
3.1 La satisfaction professionnelle est-elle un concept américain ?	131
3.2 Les employés sont-ils davantage satisfaits de leur travail dans les cultures occidentales ?	131
Résumé	131
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	132
Pour en savoir plus	133
Activités	134
Notes	142

Chapitre 4

Les émotions	145
1. Émotion ou humeur ?	146
1.2 Affect positif et affect négatif	147
1.3 Les émotions de base	148
1.4 Les émotions morales	149
1.5 Émotions et humeurs	150
1.6 La fonction des émotions	151
2. Quelles sont les origines des émotions et des humeurs ?	152
2.1 La personnalité	153
2.2 Le jour et l'heure	153
2.3 L'influence de la météo	156
2.4 Le stress	156
2.5 Les activités sociales	156
2.6 Le sommeil	158
2.7 L'exercice physique	158
2.8 L'identité de genre	158
3. Le travail émotionnel	159
3.1 Émotions ressenties ou émotions exprimées ?	159
4. La théorie des événements affectifs	161
5. L'intelligence émotionnelle	163
5.1 L'IE en débat : le pour	164
5.2 L'IE en débat : le contre	165
6. La régulation émotionnelle	166
7. Applications organisationnelles	167
7.1 La sélection	167
7.2 La prise de décision	168
7.3 La créativité	168
7.4 La motivation	168
7.5 Le leadership	169
7.6 La négociation	169
7.7 Le service au client	170
7.8 Les attitudes face au travail	170
7.9 Les comportements professionnels déviants	170
7.10 Comment les managers peuvent-ils influencer l'humeur de leurs employés ?	172

8. Perspectives internationales	172
8.1 L'intensité avec laquelle les émotions sont ressenties varie-t-elle selon la culture ?.....	172
8.2 L'interprétation des émotions diffère-t-elle d'une culture à l'autre ?	173
8.3 L'expression des émotions répond-elle aux mêmes normes dans toutes les cultures ?	173
Résumé	174
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	175
Pour en savoir plus	175
Activités.....	176
Notes	182

Chapitre 5

Personnalité et valeurs.....	187
1. Individus et lieux de travail.....	188
1.1 L'adéquation personnalité-métier	188
1.2 L'adéquation personnalité-organisation	190
1.3 Adéquation avec d'autres dimensions.....	191
2. La personnalité.....	193
2.1 Qu'est-ce que la personnalité ?.....	193
2.2 Indicateur typologique de Myers-Briggs (MBTI).....	195
2.3 Modèle des Big Five	196
2.4 La Triade noire	199
2.5 Autres outils.....	201
3. Autres traits de personnalité pertinents dans le contexte organisationnel	203
3.1 Autoévaluation	203
3.2 Autorégulation	204
3.3 Personnalité proactive	206
4. Personnalité et situation.....	206
4.1 Théorie de la force situationnelle.....	206
4.2 Théorie de l'activation des traits.....	208
5. Aptitudes.....	209
5.1 Capacités intellectuelles.....	210
5.2 Capacités physiques.....	212
6. Valeurs	213
6.1 Valeurs terminales versus valeurs instrumentales	214
6.2 Les valeurs générationnelles.....	214
Résumé	215
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	216
Pour en savoir plus	216
Activités.....	217
Notes	224

Chapitre 6

Perception et prise de décision.....	231
1. Qu'est-ce que la perception ?	232
1.1 Quels sont les facteurs qui influencent la perception ?	232
2. Perception des personnes : porter des jugements sur autrui	233
2.1 La théorie de l'attribution.....	233
2.2 Applications organisationnelles	238
3. De la perception à la prise de décision	240

4. Comment prend-on des décisions dans une organisation ?	241
4.1 Rationalité parfaite, rationalité limitée et intuition	241
4.2 Les erreurs et les biais décisionnels les plus communs	243
5. La prise de décision sous influence : différences individuelles et contraintes organisationnelles.....	247
5.1 Personnalité et décision	247
5.2 Genre et décision	249
5.3 Contraintes organisationnelles.....	249
6. Éthique et processus décisionnel.....	251
6.1 Trois critères éthiques de décision.....	251
6.2 Créativité, décision créative et innovation des organisations.....	252
7. Le comportement créatif.....	254
7.1 Les prédicteurs du comportement créatif.....	254
7.2 Les résultats du comportement créatif (l'innovation)	255
8. Perspectives internationales	256
8.1 Attributions	256
8.2 Prise de décision.....	257
8.3 Éthique.....	259
Résumé	259
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	261
Pour en savoir plus.....	261
Activités.....	262
Notes	268

Chapitre 7

Motivation : les fondamentaux	273
1. Définition de la motivation.....	274
2. Les premières théories de la motivation.....	275
2.1 La théorie de la pyramide des besoins (A. Maslow).....	275
2.2 La théorie des deux facteurs (F. Herzberg).....	276
2.3 La théorie des besoins (D. McClelland).....	278
2.4 Théories contemporaines : une introduction	280
3. Les théories contemporaines basées sur le contenu.....	281
3.1 La théorie de l'autodétermination	281
3.2 Théorie des focus régulateurs.....	283
3.3 La théorie de l'engagement au travail	284
4. Les théories contemporaines basées sur le contexte	284
4.1 La théorie du renforcement.....	285
4.2 La théorie de l'apprentissage social	285
5. Les théories contemporaines basées sur le processus.....	287
5.1 La théorie des attentes (V. Vroom).....	287
5.2 La théorie des buts d'accomplissement (E. Locke).....	289
5.3 La théorie de l'auto-efficacité (A. Bandura).....	294
6. La justice organisationnelle	296
6.1 La théorie de l'équité	296
6.2 La justice distributive	298
6.3 La justice procédurale	299
6.4 La justice interactionnelle.....	299
6.6 Les résultats.....	300
6.7 Culture et justice.....	301

7. Intégration des différentes théories contemporaines de la motivation	301
8. Perspectives internationales	305
Résumé	307
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	307
Pour en savoir plus	308
Activités	309
Notes	315

Chapitre 8

Motivation : pratiques et enjeux	321
1. Augmenter la motivation en changeant la nature de l'environnement de travail.....	323
1.1 Le modèle des caractéristiques du travail (MCT)	323
1.2 Eléments du MCT	324
1.3 Efficacité du MCT.....	325
1.4 Score de potentiel de motivation (SPM)	325
2. Comment réaménager le travail ?	325
2.1 La rotation des postes.....	326
2.2 L'enrichissement du travail	327
2.3 Conception relationnelle des emplois.....	328
3. Les méthodes alternatives d'aménagement du travail	329
3.1 La flexibilité	329
3.2 Le partage du travail.....	331
3.3 Le télétravail	332
4. L'implication des employés	334
4.1 Quelques exemples de programmes d'implication	334
4.2 Implication des salariés et théories de la motivation.....	335
5. La rémunération comme outil de motivation des employés	336
5.1 Établir une structure salariale	336
5.2 Les rémunérations variables.....	337
5.3 Les programmes de reconnaissance	343
6. Perspectives internationales	345
6.1 Les caractéristiques et l'enrichissement du travail	345
6.2 Le télétravail	346
6.3 Les rémunérations variables.....	346
6.4 Les avantages sociaux.....	346
6.5 L'implication des employés	347
Résumé	347
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	348
Pour en savoir plus	348
Activités	349
Notes	356

Partie III

LE GROUPE361

Chapitre 9

Le comportement de groupe : les fondamentaux	363
1. Qu'est-ce qu'un groupe ?	364
2. Les étapes de la dynamique d'un groupe	367
2.1 Le modèle à cinq étapes	367

2.2 Un modèle alternatif : les groupes temporaires	369
3. Les caractéristiques d'un groupe : rôles, normes, statuts, taille, cohésion et diversité.....	370
3.1 Les rôles.....	370
3.2 Les normes.....	373
3.3 Le statut	378
3.4 La taille.....	381
3.5 La cohésion.....	382
3.6 La diversité.....	384
4. La prise de décision collective.....	385
4.1 Collectif contre individuel.....	385
4.2 Pensée de groupe et déplacement de groupe	388
4.3 Décider en groupe	391
5. Perspectives internationales	393
5.1 Statut et culture	393
5.2 Paresse sociale.....	394
Résumé	394
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	395
Pour en savoir plus.....	395
Activités.....	396
Notes	403

Chapitre 10

Le travail en équipe.....	407
1. Groupe ou équipe ?.....	408
2. Les différents types d'équipes	409
2.1 L'équipe de résolution de problèmes.....	409
2.2 L'équipe autonome.....	410
2.3 L'équipe transverse.....	410
2.4 L'équipe virtuelle	411
3. Créer des équipes efficaces.....	413
3.1 Le contexte	414
3.2 La composition des équipes	417
3.3 Les processus.....	422
4. Transformer les individus en équipiers.....	425
4.1 La sélection initiale	426
4.2 La formation	426
4.3 Les systèmes d'incitations	427
5. Le travail en équipe n'est pas toujours la panacée	427
6. Perspectives internationales	428
6.1 Importance du travail d'équipe	428
6.2 Équipes autonomes.....	428
6.3 Diversité culturelle des équipes et performances	428
Résumé	429
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	429
Pour en savoir plus.....	429
Activités.....	431
Notes	436

Chapitre 11

La communication	441
1. La communication interpersonnelle	443
1.1 La communication orale.....	443
1.2 La communication écrite.....	448
1.3 La communication non verbale.....	452
2. Choisir les méthodes de communication.....	454
2.1 Choisir les méthodes de communication	455
2.2 Gérer les obstacles à une communication efficace.....	456
3. Les progrès de la communication virtuelle.....	459
3.1 La vidéoconférence	460
3.2 Blogs, vlogs et podcasts	461
3.3 Collaboration et apprentissage en ligne	462
3.4 Emojis, noms d'utilisateur, selfies, etc.	463
4. Smartphones, réseaux sociaux et cybersécurité	463
4.1 Smartphones et autres appareils intelligents	464
4.2 Les réseaux sociaux	465
4.3 La cybersécurité	469
5. Perspectives internationales	469
5.1 Le contexte culturel.....	470
5.2 L'interface entre les cultures.....	472
5.3 Aspects de la communication culturelle	473
5.4 Guide de la communication interculturelle	475
Résumé.....	476
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	477
Pour en savoir plus.....	477
Activités.....	478
Notes	485

Chapitre 12

Leadership	495
1. Théories du leadership fondée sur les traits de personnalité	497
1.1 Traits de personnalité et leadership	497
1.2 Leadership et intelligence émotionnelle	499
2. Les théories comportementales.....	499
2.1 La structuration.....	500
2.2 La considération	500
2.3 Théorie des traits et théorie du comportement : résumé	502
3. Les théories de la contingence	502
3.1 Le modèle de Fiedler.....	502
3.2 Théorie du leadership situationnel	504
3.3 Théories de la contingence des suiveurs.....	505
3.4 Diriger en temps de crise.....	507
4. Styles de leadership et relations positives.....	508
4.1 Théorie de l'échange leader/membre.....	509
4.2 Le leadership charismatique	510
4.3 Les modèles de leadership.....	512
4.4 Intégrer et évaluer les styles de leadership positifs.....	515
5. Les aspects non éthiques du leadership	517
5.1 Qu'est-ce que le leadership authentique ?.....	517

5.2 Leadership (non)éthique.....	519
5.3 Le leadership serviable	520
5.4 La surveillance abusive	521
6. Confiance et leadership	523
6.1 La confiance	523
7. Défis et opportunités du leadership	525
7.1 Les défis du leadership.....	526
7.2 Les opportunités du leadership	528
8. Perspectives internationales	531
Résumé	533
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	534
Pour en savoir plus.....	534
Activités.....	535
Notes	540

Chapitre 13

Pouvoir, influence et comportements politiques.....	551
1. Pouvoir et leadership.....	552
2. Les sources du pouvoir.....	554
2.1 Le pouvoir formel.....	554
2.2 Le pouvoir personnel.....	555
2.3 Quelles sont les sources de pouvoir les plus efficaces ?.....	556
3. La dépendance, clé du pouvoir	557
3.1 L'hypothèse de dépendance.....	557
3.2 D'où vient la dépendance ?	557
3.3 Les réseaux formels de petits groupes	559
3.4 Analyse du réseau social : un outil pour évaluer la dépendance à l'égard des ressources	560
4. Tactiques d'influence	562
4.1 Utiliser les tactiques d'influence	563
4.2 Traitement automatique et contrôlé de l'influence.....	564
4.3 Appliquer les tactiques d'influence	565
5. Comment le pouvoir affecte les individus.....	567
5.1 Les dynamiques du pouvoir	568
5.2 Harcèlement sexuel : inégalités de pouvoir sur le lieu de travail	569
6. Politique : le pouvoir en action.....	570
6.1 Le comportement politique.....	570
6.2 La réalité du comportement politique	570
6.3 Les ragots et le bouche-à-oreille.....	571
7. Causes et conséquences du comportement politique	572
7.1 Les facteurs favorisant le comportement politique.....	572
7.2 Facteurs contribuant à l'acceptation du comportement politique	573
7.3 Comment les individus réagissent-ils aux comportements politiques ?	574
7.4 La voix et le silence	577
7.5 Le management d'impression	579
7.6 L'éthique des comportements politiques.....	583
7.7 Cartographier son pouvoir	583
8. Perspectives internationales	585
Résumé	586
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	587

Pour en savoir plus.....	587
Activités.....	589
Notes	596

Chapitre 14

Conflits et négociation..... 605

1. Qu'est-ce qu'un conflit ?	606
1.1 Le conflit (dys)fonctionnel	606
1.2 Types de conflits	608
1.3 Localisation des conflits	609
2. Le processus du conflit.....	610
2.1 Étape I : opposition ou incompatibilité potentielle.....	610
2.2 Étape II : cognition et personnalisation.....	612
2.3 Étape III : intentions.....	613
2.4 Étape IV : comportement.....	615
2.5 Étape V : résultats	616
2.6 Manager le conflit.....	617
3. La négociation	618
3.1 Les stratégies de négociation	618
4. Le processus de négociation.....	622
4.1 Préparation et planification.....	622
4.2 Définition des règles du jeu.....	623
4.3 Éclaircissement et justification.....	623
4.4 Tractations et résolution du dilemme	623
4.5 Conclusion et mise en œuvre.....	623
5. Le rôle des différences individuelles dans la négociation	624
5.1 Personnalité et négociation.....	624
5.2 Humeur et émotion dans la négociation.....	625
5.3 Le genre et la négociation	626
5.4 Culture et négociation.....	627
6. Négociation et contexte social.....	629
6.1 La réputation	629
6.2 Les relations.....	631
7. Les tiers négociateurs.....	632
8. Perspectives internationales	633
Résumé	635
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	636
Pour en savoir plus.....	636
Activités.....	637
Notes	644

Partie IV

L'ORGANISATION..... 649

Chapitre 15

La structure organisationnelle 651

1. Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle ?.....	652
1.1 La spécialisation du travail.....	652
1.2 La départementalisation	654
1.3 La chaîne hiérarchique	655

1.4 L'éventail de contrôle.....	657
1.5 La centralisation et la décentralisation.....	658
1.6 La formalisation	659
1.7 Dépassement des frontières.....	659
2. Les grands modèles organisationnels.....	660
2.1 La structure simple	660
2.2 La structure bureaucratique	661
2.3 La structure matricielle	663
3. Les nouveaux modèles organisationnels.....	665
3.1 L'organisation virtuelle	665
3.2 La structure d'équipe	667
3.3 La structure circulaire.....	669
4. Vers une organisation plus « lean » : rester agile	669
5. Des structures différentes : pourquoi ?	671
5.1 Stratégie et structure	672
5.2 La taille de l'organisation	676
5.3 La technologie	676
5.4 L'environnement.....	676
6. Modèles d'organisation et comportements.....	678
7. Perspectives internationales.....	679
7.1 La culture et la structure organisationnelle	679
7.2 La culture et les préférences des employés en matière de structure.....	680
7.3 La culture et l'organisation sans frontières	680
Résumé	680
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	682
Pour en savoir plus.....	682
Activités.....	683
Notes	689

Chapitre 16

La culture organisationnelle et le changement693

1. Définition de la culture organisationnelle.....	694
1.1 La culture comme terme descriptif.....	695
1.2 Les organisations possèdent-elles une culture uniforme ?	695
1.3 Cultures fortes et cultures faibles.....	697
1.4 Culture et formalisation.....	697
2. Les cultures pour quelle finalité ?.....	698
2.1 Les fonctions de la culture	698
2.2 La culture crée le climat	700
2.3 La culture et l'innovation	700
2.4 Quand la culture devient un frein.....	701
3. Créer et entretenir une culture	703
3.1 La naissance d'une culture	703
3.2 Maintenir une culture.....	704
3.3 Comment les cultures se forment	708
4. Comment s'imprègne-t-on d'une culture ?	708
4.1 Les récits.....	708
4.2 Les rituels.....	708
4.3 Les symboles matériels.....	709
4.4 Le langage.....	709

5. Créer une culture éthique	709
6. Créer une culture organisationnelle positive.....	711
6.1 Miser sur les forces des employés	711
6.2 Récompenser plutôt que punir	712
6.3 Mettre l'accent sur la vitalité et le développement.....	713
Résumé	713
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	714
Pour en savoir plus.....	714
Activités.....	716
Notes	722

Partie V

LES DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES.....725

Chapitre 17

Changement organisationnel et gestion du stress727

1. La nature du stress dans les organisations.....	728
1.1 Les stresseurs.....	730
1.2 La tension	732
1.3 Eustress	733
2. Santé physique au travail.....	734
2.1 Le sommeil	734
2.2 Maladies et blessures	735
3. La santé mentale au travail.....	738
3.1 Insécurité de l'emploi.....	738
3.2 Le workaholisme	740
3.3 La détresse psychologique au travail	741
4. Mécanismes de la santé et du stress	742
4.1 La conservation des ressources.....	742
4.2 Modèle du déséquilibre effort-récompense.....	743
4.3 Modèle d'exigences, de contrôle et de soutien au travail.....	743
4.4 Modèle exigences-ressources du travail.....	744
5. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée.....	745
5.1 L'état de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : une nouvelle normalité ?	746
5.2 Les frontières entre le travail et la vie privée.....	746
5.3 Empiètement sur la vie professionnelle	748
5.4 Politiques de flexibilité et de soutien	750
6. Management, stress et santé	752
6.1 Approches individuelles	752
6.2 Approches organisationnelles	757
Résumé	760
Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité	761
Pour en savoir plus.....	761
Activités.....	762
Notes	769

Index 781