

Introduction au comportement organisationnel

Co?

1. Étude du comportement des individus et des groupes au sein des organisations.

Lien avec la GRH Gestion des ressources humaines

La GRH est une discipline se portant sur le développement de politiques et de pratiques optimisant la performance et le bien-être des employés. Elle se fonde sur plusieurs des principes développés en CO.

- Ex : Les programmes de formation pour cadre fondés sur les études des comportements de leaders efficaces.

Méthodes scientifiques en CO

Faut trouver la variable **indépendante** et la variable **dépendante**.

- Ex : **une enquête sur le terrain par le biais de sondage** est impossible sans manipuler la variable **indépendante**. = variable indépendante n'affecte pas nécessairement la variable dépendante
- Ex: **étude expérimentale** (manipule la variable indépendante) = on peut conclure que la variable indépendante affecte la variable dépendante.
- Ex: **méta-analyse** (voir livre)

Organisation?

Une organisation a une mission pour la survivre.

C'est un groupe de personne d'au moins 2 qui travaillent à un objectif commun.

Toute organisations on une **stratégie**: plan d'ensemble qui guide les activités de l'organisation (**pour réaliser la mission**)

- Le **conseil d'administration** représente les clients

Comportement versus résultats

Il ne faut mettre l'accent uniquement sur les résultats, mais mettre l'emphase sur le comportement pour évaluer la performance d'un employé, car les résultats sont influencés par plusieurs facteurs comme la qualité du produit, la compétition, l'équipement...

3 types de comportement

1. Complétion des tâches assignées (task performance)

Comportements «intra rôle»

- Comportements **routiniers**
 - Ex : Enseignant qui arrive à l'heure au cours, prépare des diapositives, explique la matière en classe
- Comportement **adaptifs**
 - Ex : Ordinateur qui ne fonctionne pas, alors le prof peut écrire au tableau, comment agir en classe lorsqu'il y a des élèves en classe qui sont par exemple aveugle et qui amène leur chien.
- Comportements **créatifs**
 - Doit être **novateur** mais aussi **utiles**
 - Ex : Bikini dans les années 1946

Les causes de la complétion des tâches assignées

Connaissances **X** **compétences** **X** **motivation**

Formation passée	expérience vécues au travail
expérience passée	personnalité/valeurs/intérêt

2. Citoyenneté organisationnelle (Citizenship behaviour)

Comportement «extra rôle»

(a l'extérieur des rôles d'un employé)

Ex : faire du bénévolat pour influencer positivement une organisation

- Comportement visant un **individu**
 - altruisme
 - courtoisies
 - esprit sportif

- Comportement visant l'**organisation** dans son ensemble
 - civisme
 - exprimer des idées pour le changement
 - promouvoir l'organisation à l'externe

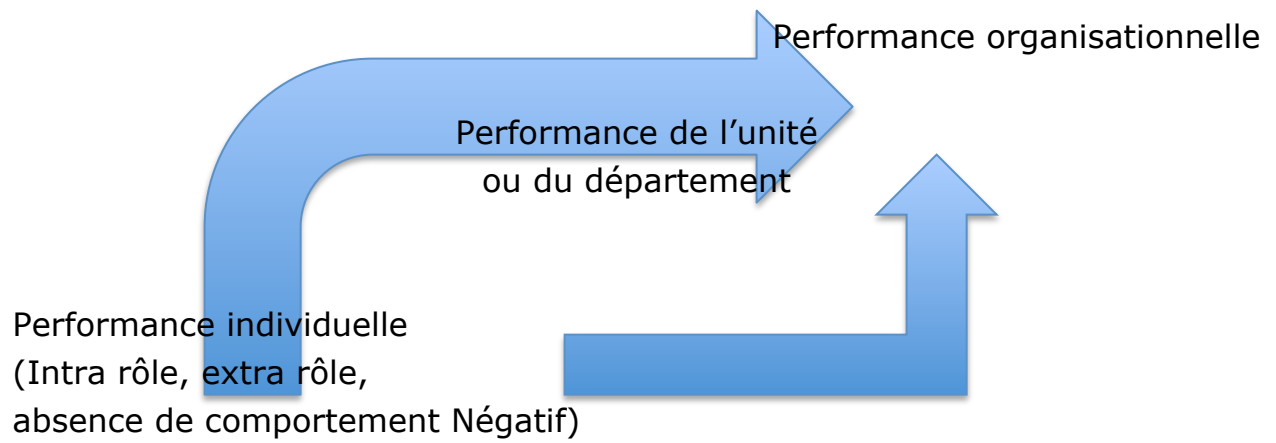
3. L'absence de comportements qui nuisent à l'organisation (Not Counterproductive behaviour)

Absentéisme, roulement, actes contreproductifs

- absentéisme et roulement
- actes contreproductifs
 - soulignement de l'**intention** d'enfreindre le succès au sein de l'organisation
 - visent un **individu** (harcèlement) ou l'**organisation** dans son ensemble (sabotage, vol, déviance professionnelle, consommation de drogues au travail)

- Cause ? Sentiment d'injustice qui peut motiver qq1 à faire des actes contreproductifs.

De la performance individuelle à la performance organisationnelle



Les valeurs, la personnalité et les différences individuelles

Caractéristiques (relativement) stables d'un individu le distinguant d'autres individus.

Résultent du vécu d'une personne et de ses prédispositions génétiques

Faciles à changer l'âge adulte ? Pas du tout !

Les valeurs

1. Principes fondamentaux servant à s'orienter les actions et les jugements d'une personne.

- Permettent aux gens de choisir **ce** qu'ils veulent réaliser comme objectifs dans la vie et **comment** ils vont les réaliser
- Faites l'autoévaluation
- http://wps.pearsoned.ca/wps/media/access/Pearson_Default/13132/13447512/login.html

2. Congruence des valeurs (entre coéquipiers, entre gestionnaire et employé) (Amène la satisfaction au travail)

Les valeurs nationales

- Distance hiérarchique
- Maîtrise de l'incertitude
- Individualisme (versus collectivisme)
- Orientation masculine (versus féminine)
- Orientation à long terme (versus court terme)

Personnalité

Ensemble de traits décrivant comment un individu a tendance à interagir avec son environnement.

Le modèle de la personnalité à 5 facteurs

- Extraversion
- Amabilité
- Application
- Stabilité émotionnelle
- L'ouverture à l'expérience



Ces traits, sont-ils pertinents ?

- Complétion des tâches assignées
 - Application (pour tout emploi)
 - Extraversion (pour certains emplois)
 - Amabilité (pour certains emplois)
- Citoyenneté organisationnelle
 - Application
- Actes contreproductifs
 - Application (à l'inverse)
- Succès dans les programmes de formation
 - Application
 - Ouverture à l'expérience
 - extraversion

Autre traits de la personnalité

- Le lieu de contrôle
 - Interne (failures=my bad) versus externe (failure=not my fault its because of...)
 - Implications pour les réactions de stress
- Monitoring de soi
 - Implications pour le leadership efficace

L'intelligence (Aptitude)

- Intelligence générale versus habiletés cognitives spécifiques
 - Définition : Capacité à (apprendre.) résoudre des problèmes en pouvant manipuler des situations abstraits de manière rapide
- L'intelligence est-elle toujours liée à la performance au travail?
 - Peu importe le type de travail, plus la personne est intelligente, mieux la personne va accomplir la tâche demandée (d'après des études)
 - L'intelligence n'est pas liée à la citoyenneté organisationnelle ni les actes contreproductifs
- L'intelligence est-elle liée à la personnalité?
 - Très peu
- Est-ce facile d'évaluer l'intelligence de qq1? Comment?
 - Très rare que qq1 puisse évaluer l'intelligence de qq1 puisque plusieurs facteurs viennent en ligne de compte, alors la meilleure façon de le faire est avec des TESTS

Implications pratiques

- Puisque les différences individuelles sont assez stables et difficiles à changer, comment peut-on s'en servir pour maximiser la performance des employés?
 - L'intelligence a une plus forte cause dans la complétion des tâches assignées que l'application. (En situation d'embauche on considère plus l'intelligence que les personnalités)

Les émotions, les attitudes et la satisfaction professionnelle

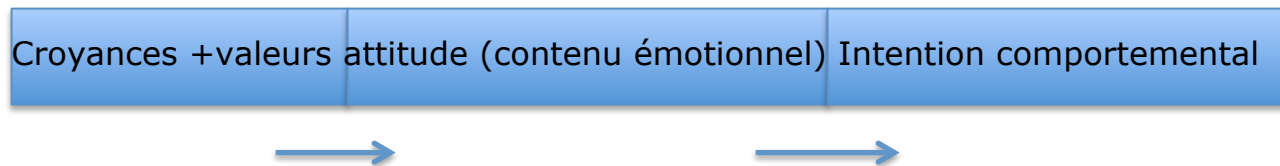
11/30/2013 11:38 PM

Les émotions

- Celles que l'on vit au travail peuvent avoir des conséquences, parfois sévères, sur notre comportement (performance), telles :
 - Comportement intra-rôle
 - Comportement extra-rôle
 - Autres comportements nuisibles à l'organisation

Les attitudes

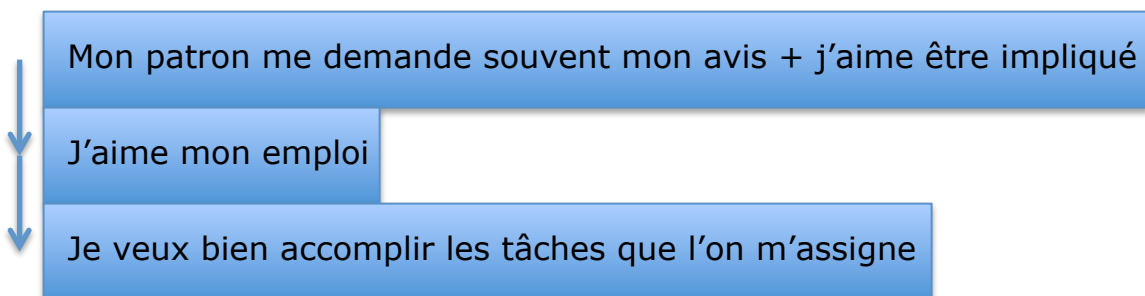
- Réactions (émotionnelles) favorables ou défavorables à une personne, un objet, une situation ou un endroit.



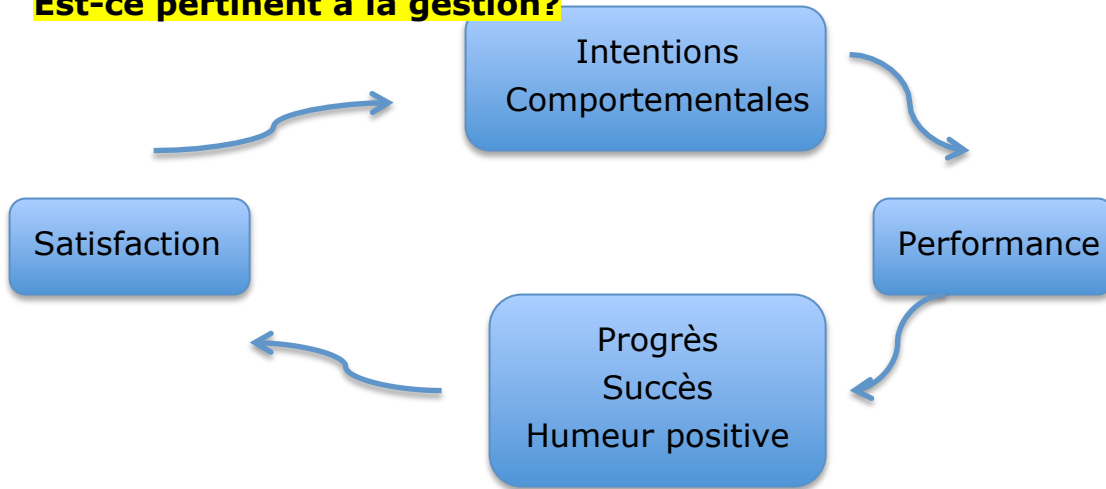
La satisfaction professionnelle

Attitude à l'égard de son emploi («job satisfaction»)

EXEMPLE :



Est-ce pertinent à la gestion?



Changer une attitude via la dissonance cognitive

Dissonance cognitive : inconfort ressenti lorsque notre comportement n'est pas cohérent avec notre attitude. (Ex : Achat d'un objet qui n'est pas nécessairement ce qu'on voulait, puis qu'on est prit avec l'objet et ne peut le retourner)

- Pour éliminer l'inconfort, on peut :
 - Changer notre comportement
 - Changer notre attitude (changer nos valeurs ou nos croyances?) *Croyance cohérente avec les valeurs=Satisfaction*

Satisfaction générale ou spécifique?

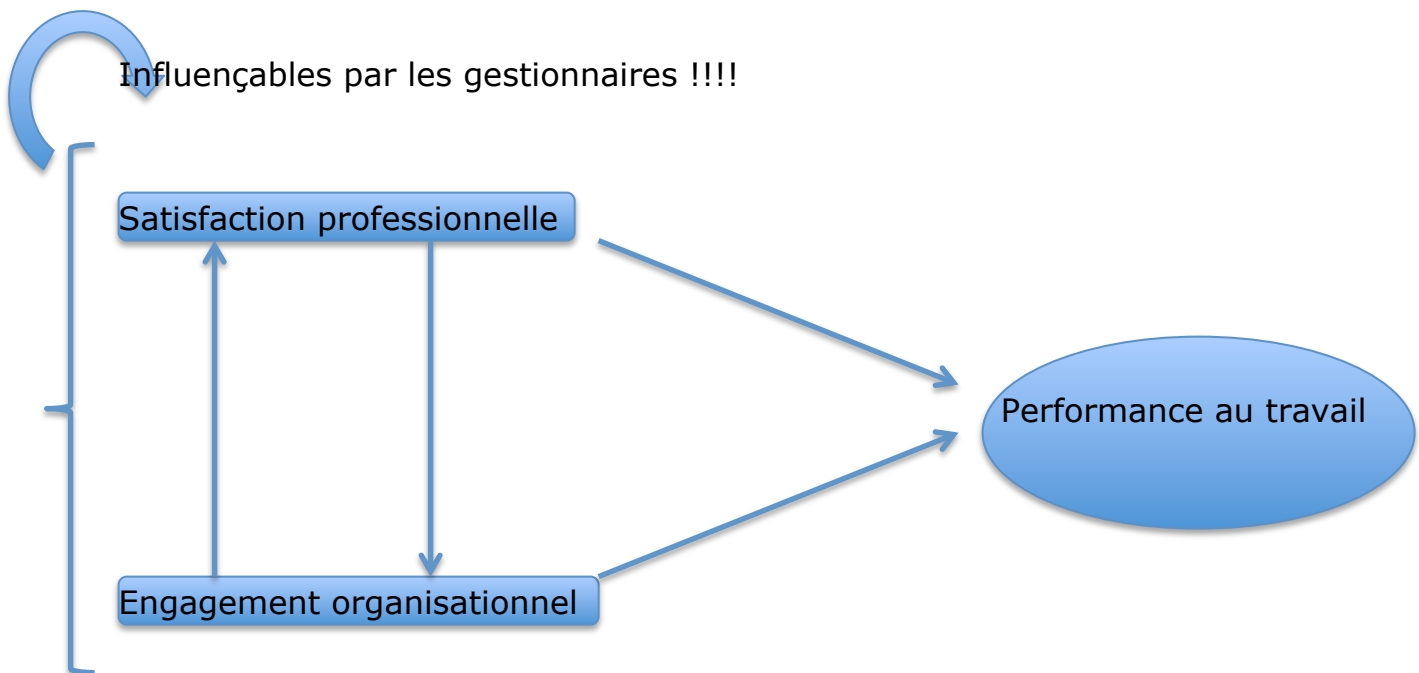
- Satisfaction générale
 - « En générale, j'aime travailler ici. »
- Satisfaction selon un critère spécifique
 - Salaire
 - Possibilité de promotion
 - Qualité de supervision
 - Relations avec les collègues
 - Travail proprement dit

- Avantages sociaux
- Récompenses basés sur le mérite
- Condition de travail
- Communication

Comment mesurer? Faut mesurer la satisfaction selon un critère spécifique qui est le plus important (qui a un lien plus fort avec) pour la satisfaction générale. Afin d'augmenter la satisfaction général des employés.

L'engagement organisationnel

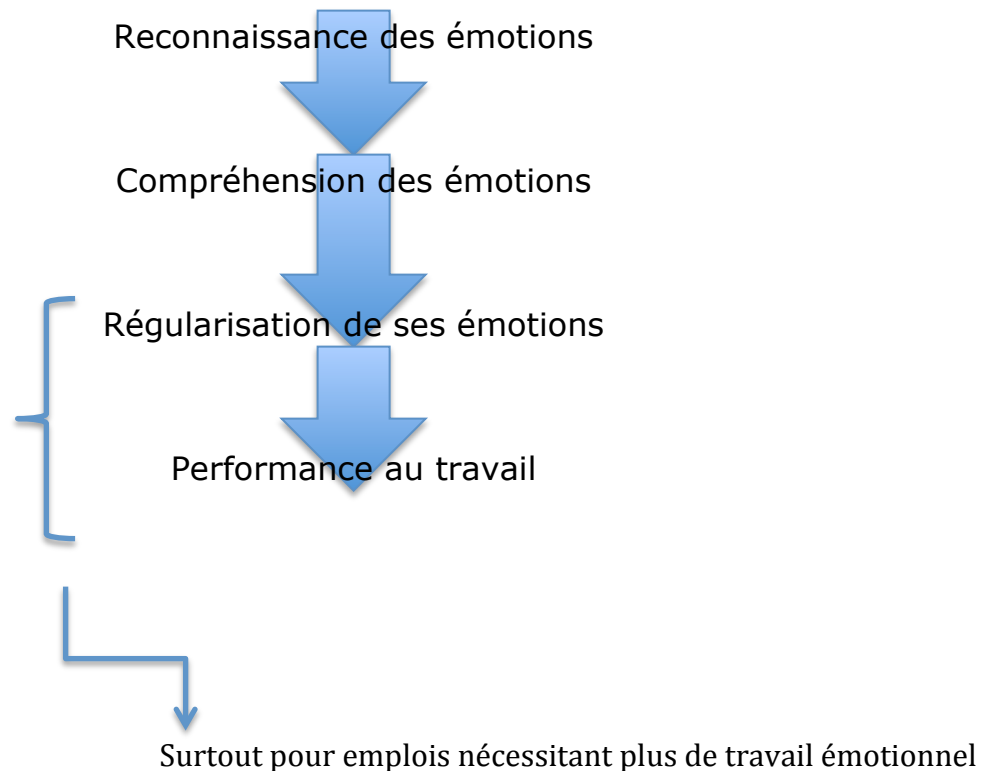
- Représente le lien (l'attachement) psychologique entre un individu et son organisation
 - Engagement **émotionnel** (« je suis ici car je **veux** y rester »)
 - Engagement **normatif** (« je suis ici car je **voudrais** y rester») (Sentiment d'obligation envers une personne)
 - Engagement « **forcé** » (« je suis ici car je **dois** rester») (Si je quitte je risque de perdre ce que je n'aurais pas ailleurs)



L'intelligence émotionnelle

- Capacité à comprendre et gérer ses propres émotions et celles d'autrui
- **3 composantes** (pas 4 comme dans le livre) :
 - La reconnaissance de ses propres émotions et de celles d'autrui
 - La compréhension des émotions (comment elles évoluent avec le temps, comment elles se distinguent les une des autres, et si elles sont appropriées pour une situation donnée)
 - La régularisation de ses émotions (pour éviter qu'elles nuisent à notre capacité à accomplir nos tâches)

Le modèle en cascade

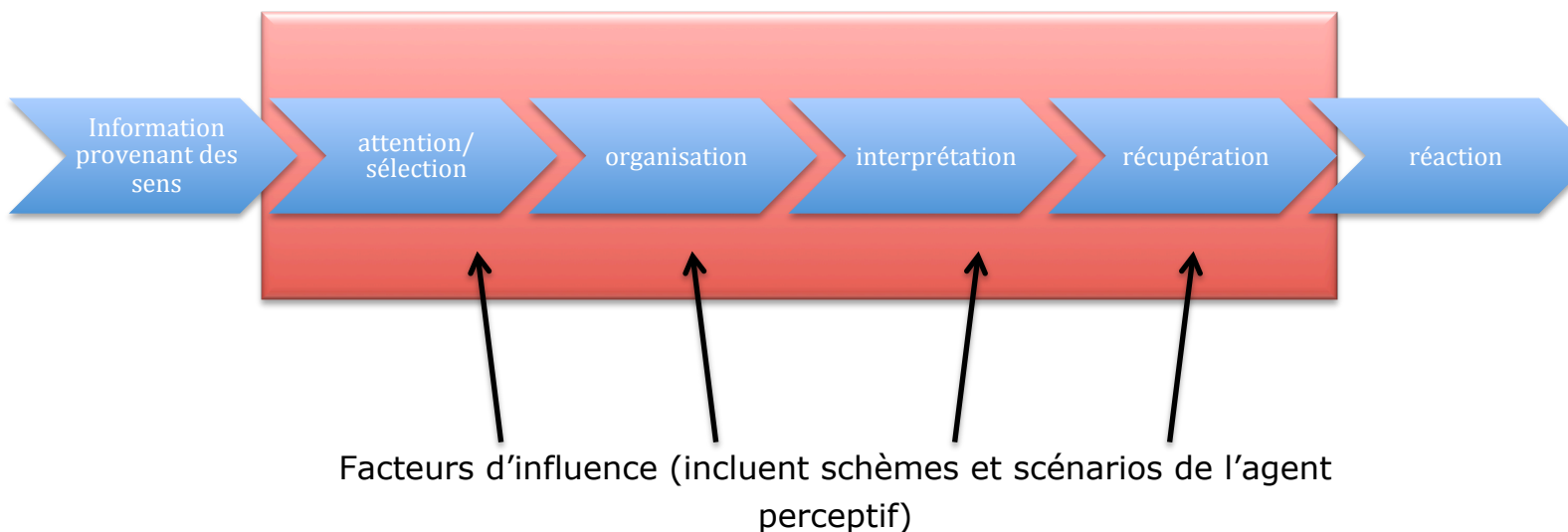


La perception, l'attribution, et l'apprentissage

Perception

- Processus sur lequel nous sélectionnons, organisons, interprétons et récupérons l'information que nous transmet notre environnement.
- En fait, nos perceptions sont PRESQUE TOUJOURS relativement erronées.

Le processus de perception



Erreurs de perception les plus répandues (résultantes d'un processus de perception erroné)

- **Erreur découlant d'un stéréotype**
- **Perception sélective** (erreur commise surtout au niveau de l'attention)
 - Tendance à privilégier une lecture de la réalité qui correspond à ses propres besoins, attentes, valeurs et attitudes, et qui amène à ne voir que certains aspects d'une situation, d'une personne ou d'un point de vue
- **Erreur de halo** (erreur commise au niveau de l'attention)

- Consiste à se faire une impression générale d'une personne ou d'une situation en se basant sur une seule de ses caractéristiques
- Exemple de bon prof ou de mauvais prof a l'évaluation
- **Projection**
 - Attribution à autrui les caractéristiques propres à soi-même
 - Perte des caractéristiques individuelle d'autrui = Ne répond plus autant que possible à leurs besoins.
- **Effet de contraste**
 - Exemple dans America's got talent et jugé la performance avec un autre performance.
 - Peut être favorable et défavorable
- La prophétie qui se réalise ou « effet pygmalion » (pas une erreur en soi !)
 - Ce a quoi on s'attend chez qq1 ou dans une situation donnée

Exemples de retombées en gestion

- Entrevue de sélection
- Évaluation de la performance
- Se faire (dé)motiver par son patron
- Faire bonne impression à son patron
- Vouloir travailler avec certains coéquipiers
- Suggestion : prenez le temps de bien saisir le plus d'informations que raisonnable avant de former une opinion d'autrui !!

L'attribution

- Lorsqu'on tente de comprendre les causes d'un événement (d'un comportement), de déterminer les responsabilités dans le déroulement et d'évaluer les qualités personnelles des gens qui ont joué un rôle.
- « Son comportement est-il guidé plus par ses propres motivations/compétence ou par la situation? »

- attribution INTERNE (sont du ressort de l'individu) versus EXTERNE (ne peuvent être maîtrisés par l'individu).

Facteurs influençant l'attribution (p.110)

- **Spécificité** (son comportement change-t-il d'une situation à l'autre?)
- **Consensus** (la majorité des gens dans cette situation se comporte-t-elle pareillement?)
- **Uniformité** (son comportement se répète-t-il lorsque la situation se répète?)

Erreurs d'attribution

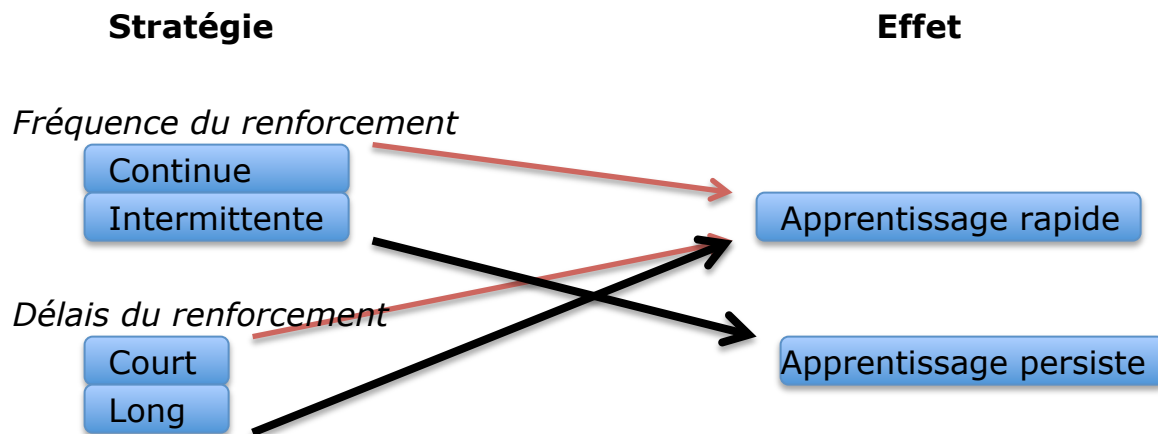
- **Erreur fondamentale d'attribution**
 - S'applique aux attributions faites à propos d'autrui
 - + interne au lieu d'externe
- **Effet de complaisance**
 - S'applique aux auto-attributions.
 - Réussite=Facteurs interne
 - Échec=Facteurs externe
 - Une telle personne prendra rarement des initiatives de s'améliorer
 - Travail dépend de cette personne. Moi je suis fourré

L'apprentissage

- Processus par lequel un individu s'approprie un nouveau comportement de façon relativement permanente
- **Par renforcement**
 - *Positif* (Le but est de faire répéter le comportement de la personne X)

- Négatif (Répéter le comportement afin d'arrêter le stimulus *néгатif*. A 2 condition : (1) s'il y a une existence préalable de conséquences négative et (2) leur retrait dès que le comportement désiré se manifeste
- **Par punition (p.119)**
 - Lorsqu'une personne agit de manière consciente négativement à une entreprise.
- **Par extinction (p.120)**

Stratégies de renforcement



La motivation au travail

Théories de contenu versus théories de processus

- **De contenu** : Les gens sont motivés par leur désir de combler des besoins particuliers. (En d'autres mots, la motivation de l'être humain résulte de ses désirs de satisfaire ses besoins)

Quels sont ces besoins?

- Si le gestionnaire connaît les besoins de son employé, il pourrait le manipuler afin de satisfaire ses besoins, par exemple, je sais que tu veux acheter une grosse maison, ben si tu travail bien je pourrais te donner des bonus salariaux
 - Dans la même vague d'idée, les gestionnaires doivent établir un milieu de travail qui réponde aux besoins individuels.
- **De processus** : Pourquoi les gens varient dans les comportements utilisés pour combler leurs besoins?
 - Tente de comprendre pourquoi un individu adopte tel comportement plutôt que tel autre dans sa quête de la satisfaction de ce besoin.

Théories de contenu

Quels besoins avons-nous à combler?

Faut savoir qu'il y a une diversité de besoins qui peuvent survenir en même temps

Besoins	Théorie
Physiologique, de sécurité, existentiels- (salaire, conditions de travail, avantages sociaux)	Maslow, ERD
Sociaux, relationnels, d'affiliation	Maslow, ERD, Théorie des besoins acquis
De pouvoir	Théorie des besoins acquis
D'autonomie	Théorie de l'autodétermination
De réalisation de soi, de développement, d'accomplissement, d'estime	Maslow, ERD, Théorie des besoins acquis

Les limites de motiver avec l'argent

Vidéo mentionne qu'il y a une limite de motiver avec l'argent
(Autonomisation des employés?)

Conception de postes stimulants (Chap.6)

- Caractéristiques de l'emploi
 - Polyvalence
 - Intégralité de la tâche (Sentiment d'être important)
 - Valeur de la tâche (importance du poste «incidence sur l'organisation ou sur la société en général»)
 - Rétroaction (Est-ce que faire la tâche me donne immédiatement le sentiment qu'on fait un bon travail, par exemple, un psychothérapeute et un peintre de maison)
 - **Autonomie**

Aident à combler les besoins d'ordre supérieur !

Devrait-on enrichir les postes de tout le monde ? (p.169)

- NON, car ce n'est pas tout le monde qui en a besoin, plus qu'on enrichi les postes de ses gens qui en ont pas besoin plus que ça ne fait rien.
(Gaspillage d'argent, car c'est coûteux)

Théories de processus Théorie de l'équité

Justice organisationnelle

- **Justice distributive** = perception d'équité, d'égalité, ou de besoins comblés
- **Justice procédurale** = le processus décisionnel est-il juste ?
 - Employés impliqués ?
 - Grievs (motif de plainte) permis ?
 - Cohérence maintenue ?
 - Représentatif ?
 - Informations justes?

Théorie de la fixation des objectifs

Pourquoi le groupe 2 performera-t-il mieux que le groupe 1 ?

Groupe 1

Faite du mieux que vous pouvez

Faite chacun autant d'avions que possible dans les prochaines 10 minutes.

Groupe 2

Objectif spécifique :

Faite 25 avions en 10 minutes

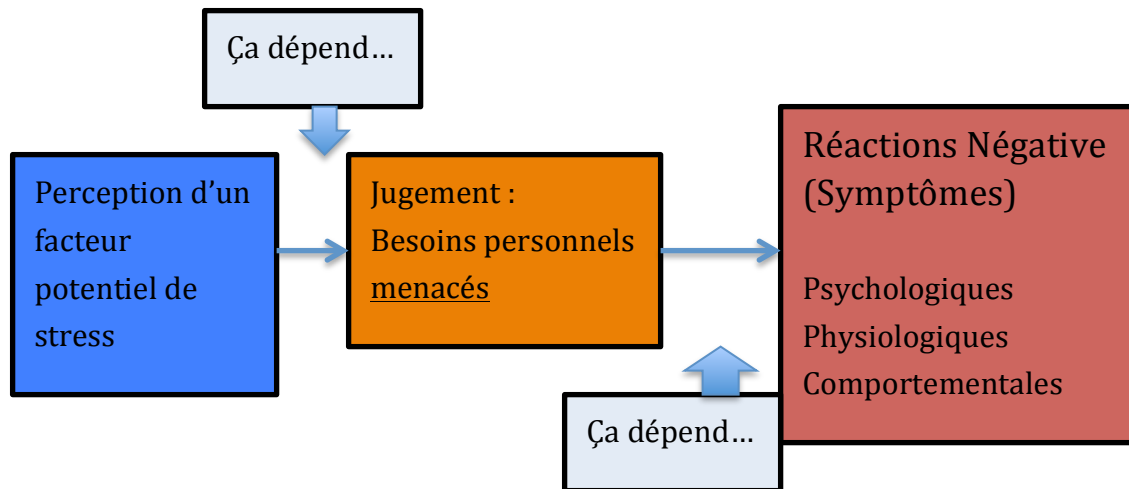
Pour qu'un objectif soit motivant

- Spécificité
- Difficulté
- Engagement à réaliser l'objectif (dit en public, leader charismatique, incitatifs, leadership participatif)
- Rétroaction
- Objectifs axés sur la performance versus ceux axés sur l'apprentissage

Le changement et le stress en milieu organisationnel

Qu'est-ce que le stress ?

Un processus



Facteurs de stress (au travail) courants (p.457)

- Surcharge ou sous-charge quantitative ou qualitative de travail
- Manque de contrôle (autonomie au travail?)
- Injustice
- Contraintes (temps, bureaucratie, équipement)
- Conflit de rôle
- Ambigüité de rôle
- Heures de travail
- Conditions physiques
- Le harcèlement (Sexuel ou psychologique)
 - **Harcèlement sexuel**
 - Quid pro quo (si tu veux avoir ça, fait moi une faveure sexuelle)
 - Attention sexuelle non-désirée (Tu veux sortir ce soir... a Cmon.. t tu lesbienne? / peu être purement non verbale, ex : le look)
 - Insultes visant le sexe de l'individu

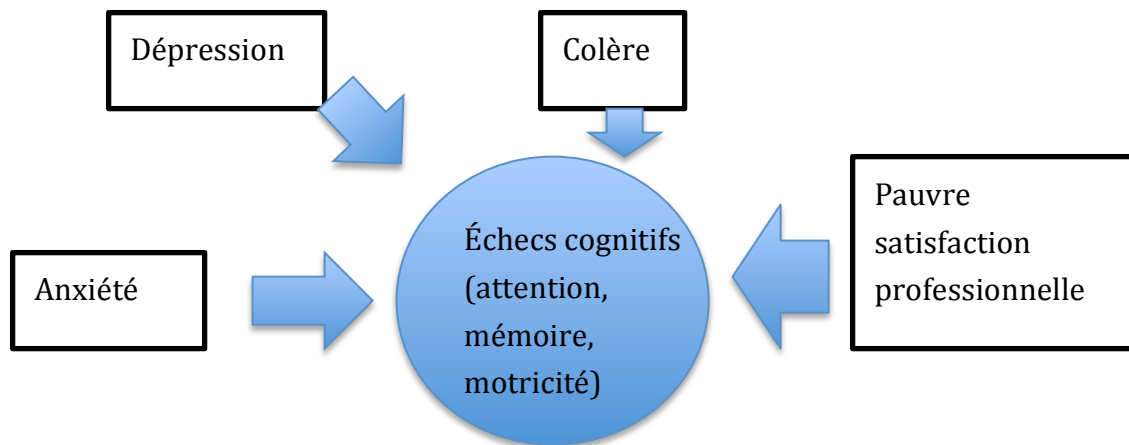
○ **Harcèlement non-sexuel (psychologique)**

- EX : Rumeurs, ignorer les gens, rabaisser les gens.
- Pourquoi plus nocif que harcèlement sexuel? (1-Inexistence d'une lois qui protège une personne, 2- Lorsqu'on se fait attaquer psychologique, c'est la personne qu'on attaque et non le sexe)

Conflit travail-vie personnelle

- Sentiment que notre participation dans un rôle (p. ex. le travail) nuit à notre participation dans l'autre rôle (p. ex. la famille).
- Les exigences d'un rôle consomment des ressources (temps, énergie) dont nous avons pour répondre aux exigences de l'autre rôle.
- Ce type de conflit est une source de stress en soi

Réactions négatives psychologiques



- Maux de tête
- Insomnie
- Étourdissements
- Épuisements
- Troubles gastro-intestinaux
- Troubles cardio-vasculaires
- La mort soudaine due à une crise cardiaque ou cérébrovasculaire («Karoshi»)

L'épuisement professionnel («Le burnout»)

- Réaction aigüe aux sources de stress
- Caractérisée par :
 - Cynisme envers son travail;
 - Sentiment de faible accomplissement personnel (incapable de répondre aux exigences de sa profession)
 - Épuisement physique et émotionnel

Réactions négatives (pour l'organisation) comportementales

- Démission
 - Absentéisme
 - Actes contreproductifs et moins de performance extra-rôle
 - Abus de substance
 - Accidents au travail performance intra rôle réduite
-
- À cause d'émotions négative
- À cause d'échecs cognitifs

Comment composer avec le stress (stratégie individuelle)

- Composer en faisant face au problème
 - Agir pour éliminer la source du stress
 - Ex : Bonne gestion de son temps
- Composer en ignorant le problème
 - Voir le côté positif de la situation
 - Ne pas penser au stresser

Quelle est la meilleure approche?

- Le premier, mais le deuxième si on n'a aucun contrôle sur l'évènement alors on voit le côté positif.

Comment réduire le stress des employés (p.465-466)

- Être attentif quant à leurs symptômes de stress
- Être à l'écoute de leurs soucis
- Être aussi clair que possible (buts à atteindre, tâches à accomplir, rétroaction).

- Leur offrir des ressources supplémentaires (mentorat, formation)
- Augmenter leur participation dans les prises de décision qui les affectent
- Éliminer leurs contraintes professionnelles
- Reconnaître leurs efforts de façon équitable
- Offrir des explications quant aux processus décisionnels
- Les traiter avec respect et dignité.

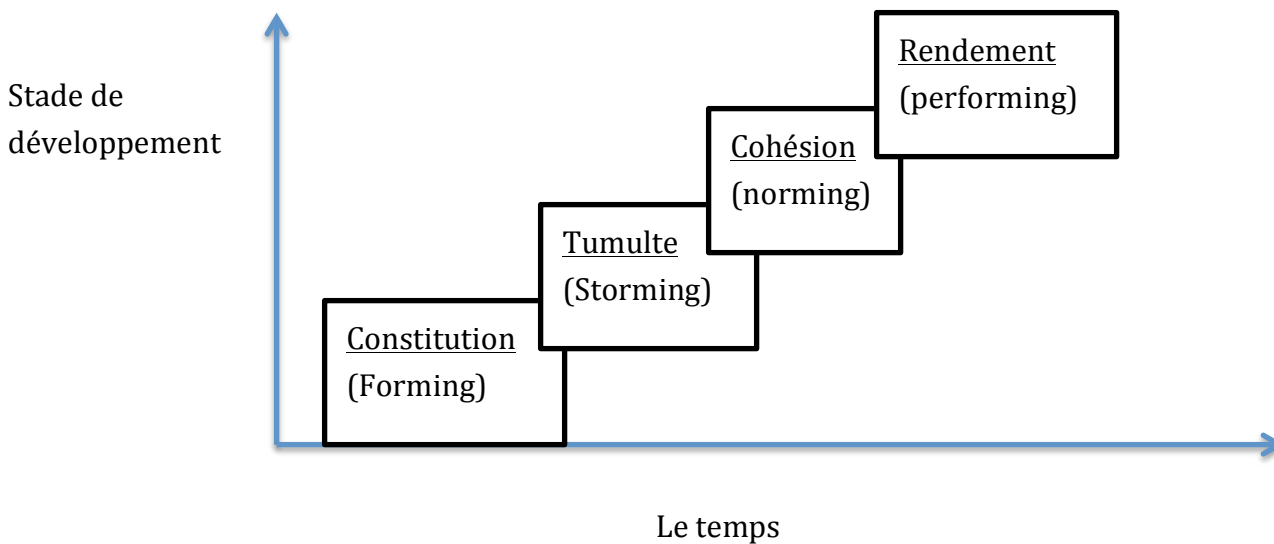
Le travail d'équipe et le rendement des équipes

Pourquoi les organisations dépendent-elles du travail de groupe?

Une équipe apporte 3 choses :

- Rendement élevé
- Satisfaction professionnelle
- Viabilité de groupe

Étapes d'évolution d'un groupe (p.221, chap.8)



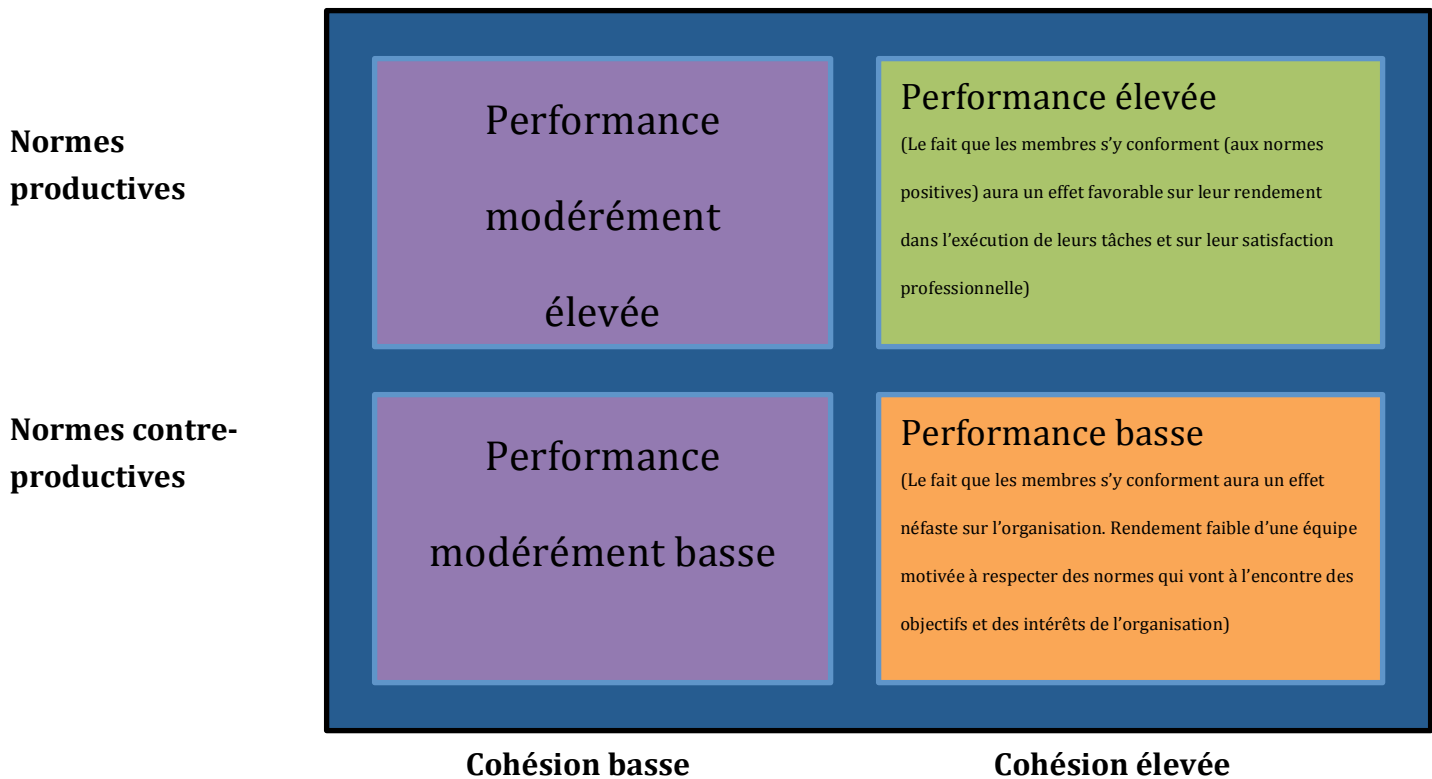
Facteurs influençant la cohésion

- Menace/Compétition externe
- Succès du groupe («On a réussi !»)
- Diversité des membres (plus de diversité **réduit la cohésion**) (Prédicteur du succès d'une équipe ou d'un projet)
- Taille du groupe (plus grande taille **réduit la cohésion**)
- Difficulté à se faire admettre au groupe

Conséquences liées à la cohésion

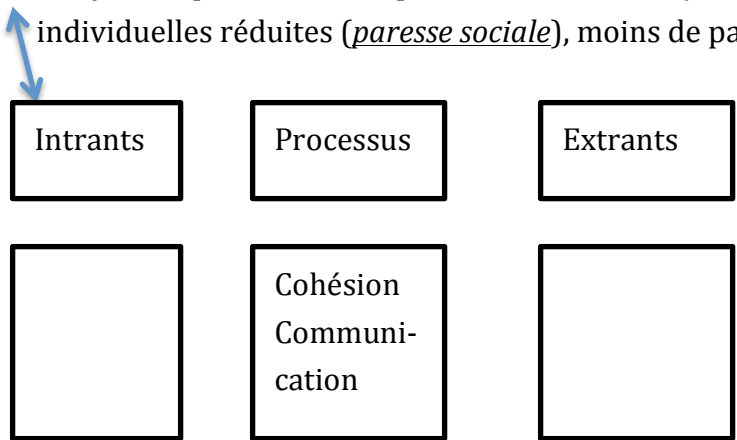
- Plus de participation des membres du groupe
- Plus de conformité aux normes du groupe (**norme** = Des croyances, des attentes concernant comment ce comporter dans un contexte (situation) donné)

- Performance supérieur, mais ceci dépend des normes particulières du groupe.
(Plus la cohésion est élevé, plus les membres respectent les normes)



Conséquences liées à la taille d'un groupe (p.224, chap.8)

- Plus la taille grandit, plus...
 - ... les idées contraires apparaissent.
 - ... la satisfaction professionnelle des membres décroît.
 - ... il est difficile pour les membres de s'identifier au succès du groupe.
 - ... il y a des pertes liées au processus de travail (conflits, contributions individuelles réduites (*paresse sociale*), moins de participation, etc.)



Pour réduire la paresse sociale

- Rendre les contributions individuelles plus visibles.
- Essayant de rendre le travail le plus stimulant que possible.
- Éviter le déboulement des efforts (redondance au sein du groupe).
- Augmenter sentiments d'être indispensable au succès du groupe.
- Se donner de la rétroaction sur la performance de chacun.
- Reconnaître les contributions des individus.
- Reconnaître les succès du groupe.

Conséquences liées à la taille d'un groupe (suite)

- La taille du groupe peut **augmenter ou réduire** les chances de succès d'un groupe dépendant du **type de tâche** imposée sur le groupe.
- 3 types de tâches :
 - **Additives** (le succès reflète la somme des contributions de chaque membre) ; plus grande taille engendre meilleur succès.
 - **Disjonctives** (le succès reflète la contribution du meilleur membre) ; plus grande taille engendre meilleur succès.
 - **Conjonctives** (Le succès reflète le contribution du membre le plus faible) ; plus grande taille engendre succès plus faible

Conséquences liées à la diversité au sein du groupe

- Une plus grande diversité rend la **communication** au sein du groupe **plus difficile**.
 - L'étape de la **cohésion** prend donc plus de temps à atteindre.
- Les groupes ayant plus de diversité **performent mieux** aux tâches nécessitant de la **créativité** ou de **l'innovation** (*Suite à la résolution des problèmes d'adaptation dans l'étape de la constitution d'une équipe*)

Le pouvoir et le jeu politique

Pouvoir et Influence

- Pouvoir
 - Capacité à amener autrui à accomplir une tâche qu'on veut voir menée à bien, ou d'influer sur le cours des événements.
- Influence
 - L'effet sur autrui du pouvoir exercé par un individu : « Parce qu'il a du pouvoir, il peut influencer les autres. »

Acceptation de l'autorité

- Les employés sont plus portés à obéir leur patron lorsqu'ils ...
 - Comprennent bien la directive.
 - Se jugent aptes à se conformer à la directive.
 - Estiment que la directive ne va pas à l'encontre de la mission de l'organisation (ou du groupe).
 - Estiment que la directive ne va pas à l'encontre de leurs intérêts personnels.
 - Jugent que suivre la directive est leur devoir (fait partie de leur *contrat psychologique* (Mon job description) (lien avec la zone d'indifférence) avec l'organisation). **Si la directive qui se situe hors de la zone d'indifférence (n'est pas dans le contrat psychologique de l'individu): le supérieur doit offrir des récompenses additionnelles pour convaincre le subordonné d'accomplir la tâche demandée**

Résistance à l'autorité

L'obéissance de son patron n'est pas toujours cohérente avec les intérêts de l'organisation.

- Résistance dysfonctionnelle
 - But : déstabiliser ou faire déraiser le travail demandé par le patron
- Résistance constructive (fonctionnelle)

- But : permettre un dialogue productif avec le patron concernant la tâche demandée.

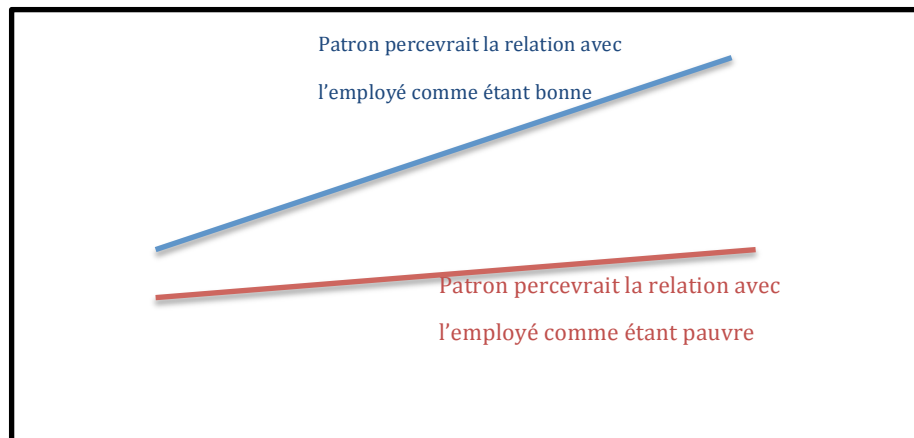
Exemples dysfonctionnels	Exemples constructifs
Faire semblant de ne pas avoir entendu la directive du patron	Demander au patron pour des explications ou des clarifications.
Dire « non » au patron	Expliquer au patron que la tâche ne mènera pas aux avantages prévus.
Refuser de suivre les directives du patron.	Expliquer logiquement pourquoi la tâche devrait être accomplie différemment ou à un autre moment.

Résistance à l'autorité

Superbe

Performance de l'employé évaluée par le patron

Affreuse



Dysfonctionnelle

Résistance

Constructive

Types (sources) de pouvoir (p.279-281)

Hiérarchique (Pouvoir qui découle de la position que la personne occupe dans la hiérarchie organisationnelle)	Personnel (Pouvoir qui ressort de l'individu lui-même et non lié au poste que la personne occupe)
<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de récompense • Pouvoir de coercition • Pouvoir légitime • Pouvoir associé à la maîtrise des processus • Pouvoir d'information • Pouvoir de représentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'expertise • Pouvoir de référence • Pouvoir de persuasion relationnelle • Pouvoir de coalition <p>Stratégies d'influence</p>

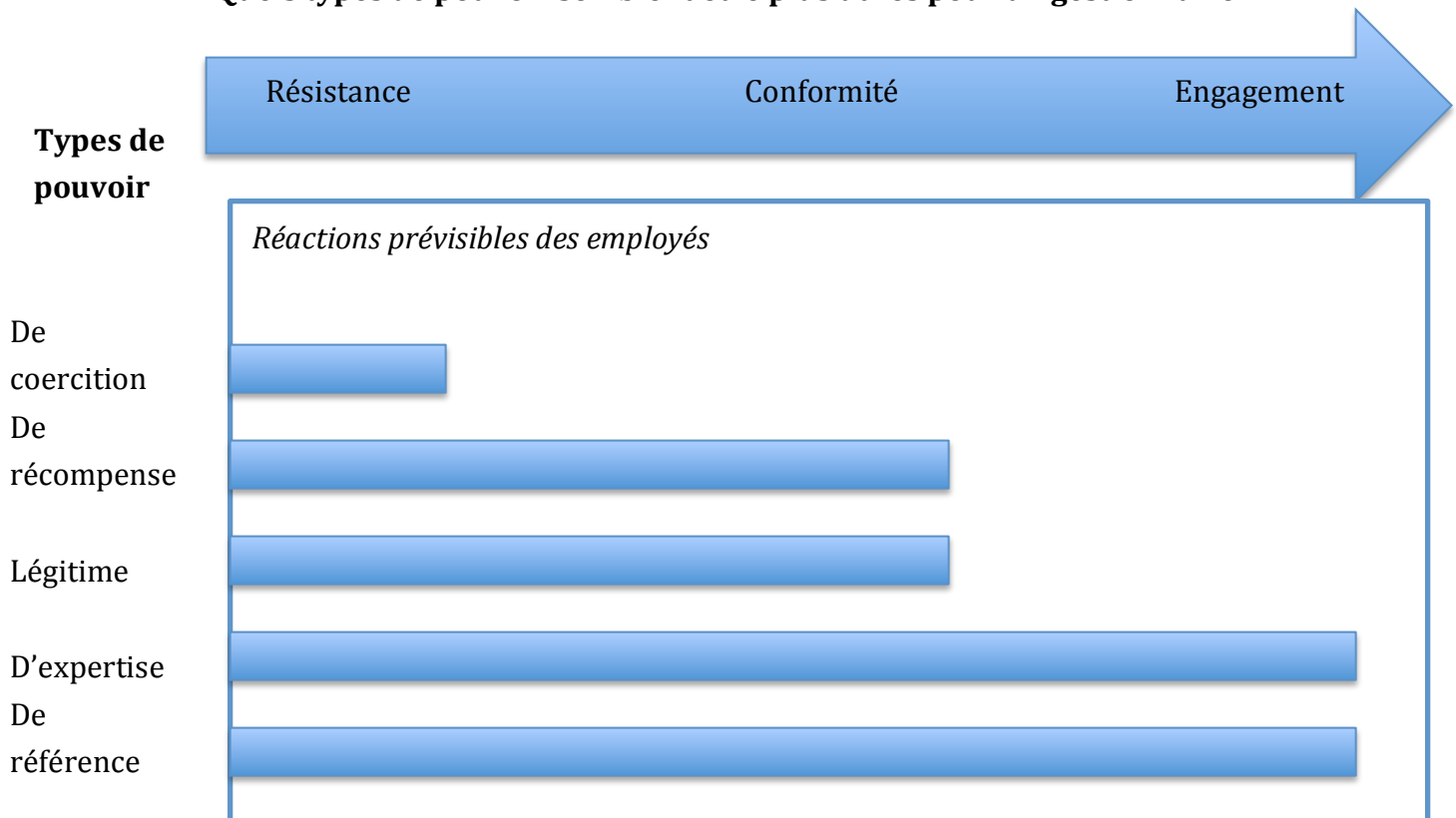
Toujours réservés aux gestionnaires ?

Non pas toujours (spécialiste des processus qui collabore avec les gestionnaires)

Car souvent les subordonnés ont les types de pouvoir "hiérarchiques", tels le pouvoir de coercition (syndicats) et le pouvoir de maîtrise des processus (employés spécialisées)

Ex : Employés en savent parfois plus sur le TERRAIN que les gestionnaires...

Quels types de pouvoir semblent être plus utiles pour un gestionnaire?



Comment accroître son pouvoir personnel ?

- Développer son expertise et son ardeur au travail (favorise le pouvoir d'expertise).
 - Comment ? Faire des choses extraordinaires, visibles et pertinentes

- Développer son Charisme (Favorise le pouvoir de référence).
 - On en parlera plus lors de notre discussion du **leadership**

Bien choisir ses stratégies d'influence (p.287)

Stratégie d'influence	Particulièrement utile pour influencer
L'affirmation de soi	Les subordonnés
Récompenses/punitions	Les subordonnés
L'amabilité	Les subordonnés
Faire appel aux autorités supérieures	Les subordonnés
*La raison (persuasion rationnelle)	Les subordonnés et les <i>patrons</i>
La négociation	Les pairs
Former une coalition	Les pairs

Le jeu politique : pas mauvais en soi

La poursuite des intérêts *personnels*, qu'ils soient avantageux pour l'organisation ou non.

	Buts avantageux pour l'organisation	Buts désavantageux pour l'organisation
Moyens autorisés ou bien vus par l'organisation	Comportement non politique (suit les règles de l'organisation)	Comportement politique contre productif
Moyens douteux ou immoraux	Comportement politique potentiellement fonctionnel : va bénéficier à l'organisation (pour l'organisation)	Comportement politique contre productif

Certaines personnes ont-elles plus de facilité à se servir de (certaines) stratégies d'influence pour jouer le jeu politique?

L'habileté Politique

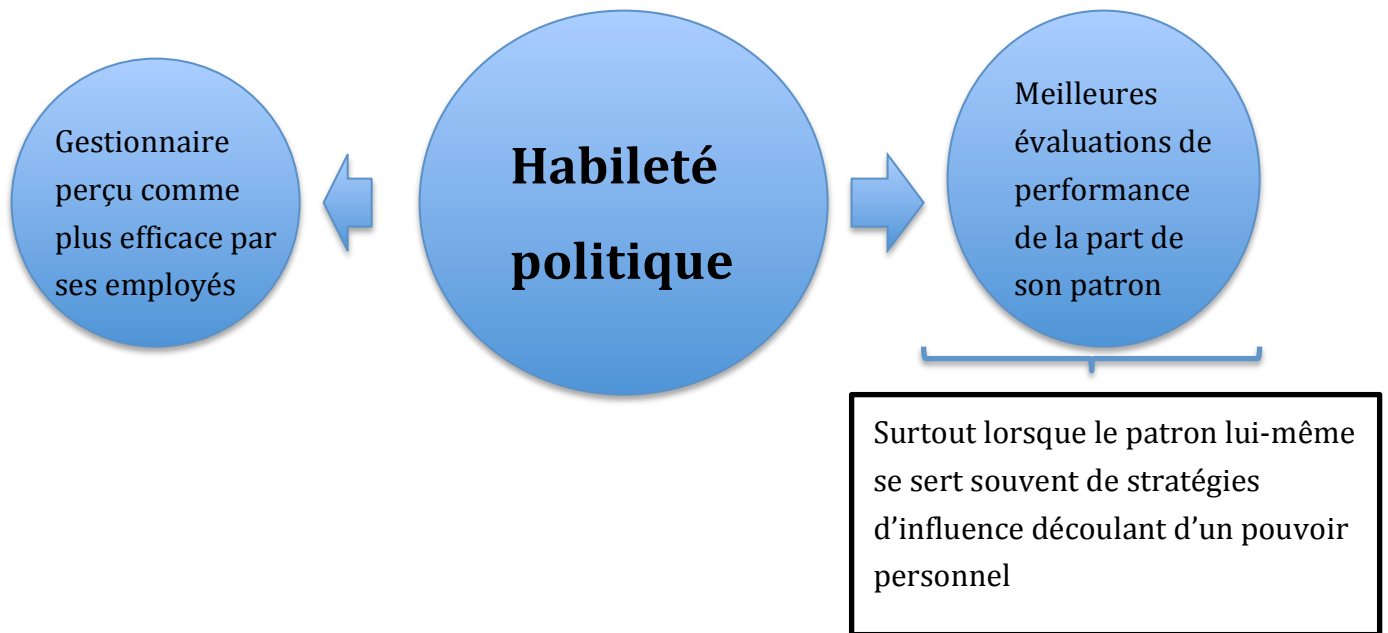
L'habileté à bien comprendre les autres au travail, et à utiliser ces connaissances pour influencer autrui de façon à réaliser des buts personnels ou organisationnels.

Les éléments de l'habileté politique

Élément	Définition
Perspicacité sociale	Capacité à bien observer les autres, à bien comprendre les interactions sociales, à être conscient de son propre comportement, et à bien interpréter celui des autres.
Influence interpersonnelle	Style subtil et convaincant qui peut être ajusté selon la situation afin d'avoir une influence puissante sur autrui ; savoir rendre les gens très à l'aise.
Habileté à faire du réseautage	Capacité à développer et à utiliser les réseaux variés composés de gens utiles à l'atteinte de buts personnels ou organisationnels ; maître du quid pro quo.
Sincérité apparente (essentiel à la réussite de l'influence)	Être perçu par autrui comme étant sincère, honnête et ouvert.

Habileté politique (suite)

- Ceux ayant cette habileté ont plus tendance à se servir de stratégies d'influence particulières, telles :
 - Faire appel aux autorités supérieures (gagner leur appui)
 - Former des coalitions
 - L'affirmation de soi (car ils savent quand ils peuvent s'en servir avec succès).



Habilitation du personnel

- Se produit lorsqu'un gestionnaire accorde plus de pouvoir décisionnel aux employés.
- La traduction anglaise du terme est « employee empowerment ».
- Est synonyme avec le principe du **contrôle** discuté dans le contexte du stress en milieu de travail, et celui de **l'autonomie** discuté dans le contexte des théories de la motivation.

La confiance et le leadership

C'est quoi le leadership ?

- Processus par lequel un individu exerce une influence sur d'autres de façon à ce qu'ils soient motivés à contribuer à la réalisation d'objectifs communs.
- ↓
- Cette motivation découle de la **confiance** qu'ils ont envers leur leader.
- Ils lui font confiance s'ils croient qu'il est :
 - **Habile, intègre** (lorsque la personne agit de façon cohérente avec ce qu'elle dit), **et bienveillant** (on a la confiance que ce gestionnaire protège les intérêts personnels)

Théories de comportements du leader

- Leadership axé sur **la considération pour autrui**
- Leadership axé sur **la structuration des activités**

L'efficacité du comportement du leader *dépend de la situation*

- ~~Théorie de la contingence de Fiedler~~
- ~~Théorie du leadership situationnel de Hershey et Blanchard~~
- **Théorie du cheminement critique de House**
 - Leadership **direct** (plus efficace lorsque les tâches sont floues)
 - Leadership **orienté vers les objectifs** (plus efficace lorsque les tâches sont floues et complexes)
 - Leadership de **soutien** (plus efficace lorsque les tâches sont répétitives ou désagréables)
 - Leadership **participatif** (lien avec habilitation du personnel) (plus efficace lorsque les employés ont l'expertise pour contribuer à la résolution de problèmes)
- Un gestionnaire qui exerce un **style de leadership inapproprié** aura de **la difficulté à gagner la confiance de ses employés!!**
- (le meilleur style de leadership va dépendre de la situation)

Leadership transactionnel

Axé sur les échanges entre gestionnaire et subordonné permettant de motiver le subordonné à mieux accomplir les tâches assignées.

- Attribution de récompenses en fonction du rendement
- La gestion par exceptions active (le gestionnaire est activement impliqué pour l'accomplissement des objectifs, agit afin de prévenir des catastrophes)
- La gestion par exceptions passive (Le gestionnaire agit trop tard... Ahh non ça va nous coûter des millions)
- Le laisser faire

Leadership transformateur

- Axé sur la capacité du leader à inspirer ses subordonnés à contribuer au delà des exigences de base.
 - **Charisme** (donne pouvoir de référence)
 - Courage – (reconnaitre ses torts en publique), confiance en soi, optimisme – (faire sortir le côté positif des choses), se sacrifie pour le bien du groupe, agit de façon morale.
 - **Inspiration**
 - Crée et promeut une vision inspirante pour le groupe.
 - **Stimulation intellectuelle**
 - **Reconnaissance (soutien) individuelle** (reconnaitre les besoins unique de chaque employé afin de les aider a surmonter par ex, un certain stress)

Le rôle du partisan (« follower »)

Que fait un partisan ?

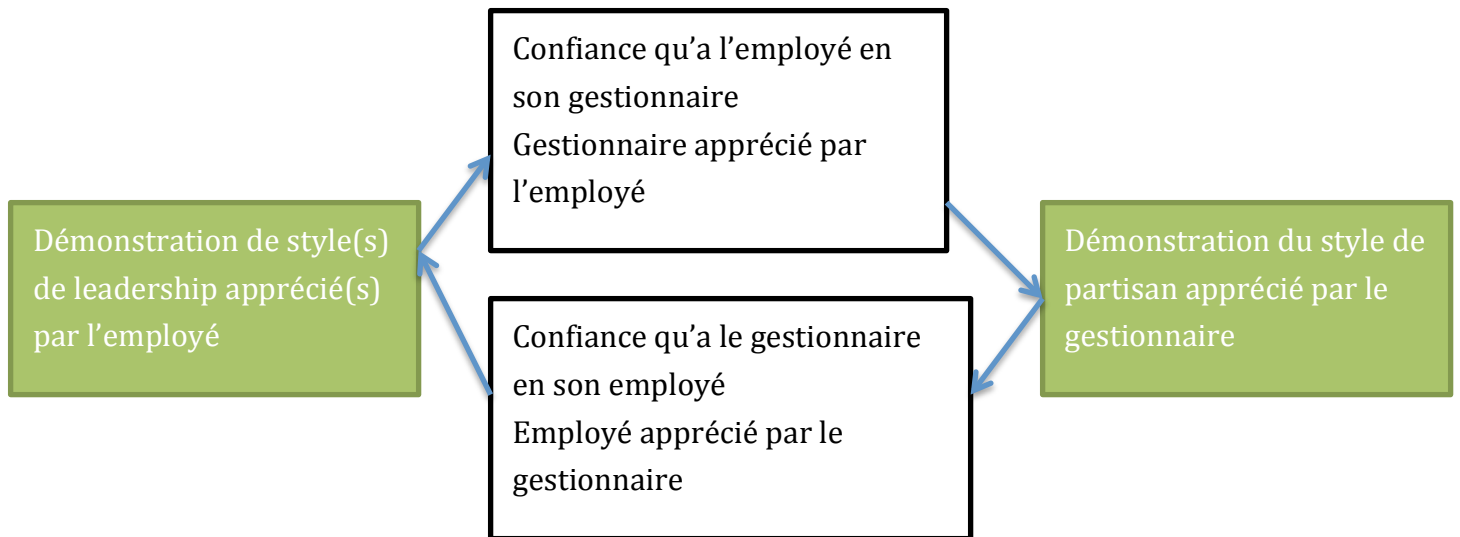
- On devient un partisan dès que l'on reconnaît que quelqu'un est en sorte notre leader et que nous l'appuyons dans ce rôle.
- Les partisans sont-ils nécessaires au leadership? Pourquoi?
 - Oui, ils sont NÉCESSAIRE au leadership, car...

Qu'est ce qu'un « bon » partisan?

- *Passif*
 - Fait de son mieux pour obéir les directives du leader.
 - Ne s'oppose pas (ouvertement) aux idées du leader.
 - *Ce type de partisan peut-il être utile?*
- *Proactif* (Fait preuve de résistance constructive face à l'autorité)
 - Fait des suggestions au leader, même si elles sont contraires aux opinions du leader.
 - Questionne les hypothèses du leader
 - Partage la responsabilité de « mener » le groupe.
 - *Ce type de partisan peut-il être utile?*

Style de partisan passif	Style de partisan proactif
<ul style="list-style-type: none">• Gestionnaire semble favoriser un style de leadership très directif.• L'expertise de l'employé est clairement inférieure à celle du gestionnaire.• Employé vient récemment de se joindre au groupe• La décision doit être prise rapidement• L'organisation est très bureaucratique.• Les défis du groupe sont assez prévisibles et simples	<ul style="list-style-type: none">• Gestionnaire semble être un leader participatif et transformateur.• L'expertise de l'employé est égale ou supérieure à celle du gestionnaire.• L'employé est membre de l'équipe depuis longtemps.• Il n'y a pas d'urgence à la prise de décision.• L'organisation n'est pas particulièrement bureaucratique• Les défis du groupe sont prévisibles et complexes.

Une influence réciproque



Le processus décisionnel

Les contextes décisionnels

Contexte décisionnel de <i>certitude</i>	On peut prévoir les résultats de chacune des actions envisagées pour résoudre le problème : Rare pour les gestionnaire!!! Ex : « Dans quelle section du cours devrais-je m'inscrire pour ne pas avoir de conflit d'horaire? »
Contexte décisionnel de <i>risque</i>	On peut juger de la probabilité des conséquences associées aux actions envisagées. Ex : « Devrais-je relire mes notes de cours après chaque période de cours ou attendre de les réviser lors de mon étude pour l'examen? »
Contexte décisionnel <i>d'incertitude</i>	On ne peut même pas juger de la probabilité des conséquences associées aux actions envisagées. Ex : « Devrais-je m'inscrire à l'option en comptabilité ou en marketing pour avoir une carrière la plus satisfaisante que possible? »

Sommes-nous généralement **Rationnels** lorsqu'on prend une décision?

NON!

Modèle décisionnel classique (sous-entend une rationalité parfaite)	Modèle décisionnel comportemental (sous-entend une rationalité limitée)
Problème clairement défini	Définition imprécise du problème
Connaissance de toutes les actions possibles et de leurs conséquences respectives	Connaissance limitée des actions possibles et de leurs conséquences respectives
Adoption d'une solution optimale	Adoption d'une solution satisfaisante
Mise en œuvre	Mise en œuvre

La rationalité limitée

- Prise de décision où l'on se fie à de l'**information limitée ou erronée**, où il y a une certaine **limite de temps** et où les **conséquences politiques** sont considérées.
- Se fier à de l'information limitée ou erronée s'explique principalement par :
 - Notre cadre de référence personnel
 - Nos limites cognitives

Cadre de référence personnel

- Nos expériences et parfois notre rôle fonctionnel (p.ex. chef de marketing, chef des ressources humaines) nous mènent à percevoir notre environnement selon un point de vue qui ne serait pas nécessairement partagé par autrui.
- Conséquences possibles sur le processus de prise de décision :
 - Ne pas voir de problème alors qu'il y en a un.
 - Définir le problème selon des symptômes que l'on reconnaît.
 - Définir le problème selon une solution qui nous est familière.

Limites cognitives

- Prendre une bonne décision implique une capacité à chercher et comprendre les informations pertinentes au problème à résoudre.
- Parfois, **on limite inconsciemment les informations** considérées à cause de biais cognitifs (p.ex. effet de primauté, de récence, de contraste... erreurs de perception!)
- Parfois, on a une **surcharge d'information** menant à la confusion et aux erreurs. *Avoir plus d'information n'est pas toujours à notre avantage!*

Approche décisionnelle satisfaisante

- Notre rationalité limitée se manifeste aussi par notre **tendance à choisir la première possibilité qui nous semble donner une solution satisfaisante ou acceptable au problème.**

Modèle décisionnel comportemental
(sous-entend une **rationalité limitée**)

Définition imprécise du problème

Connaissance limitée des actions possibles et de leurs conséquences respectives

Adoption d'une solution **satisfaisante**

Mise en œuvre

Cadre de référence
personnel

Limites cognitives
(faisons appel à autrui)

La surenchère irrationnelle

- Phénomène par lequel on investit plus d'argent et d'énergie dans un plan d'action lorsque ce dernier fut un échec.
- Pourquoi ???
 - On essaie de récupérer des coûts (qui sont irrécupérables).
 - On ne veut pas perdre la face.
- Comment éviter?
 - En ayant des avocats du diable (personne qui voit les 2 cotés de toutes)
 - Établir des plateaux de rendement relié a une prise de décision particulière et si la décision après un certain temps n'atteint pas un certain succès, on retire notre argent!

Les décisions prises en groupe

- Peuvent offrir certains avantages :
 - Meilleure qualité
 - Engagement des membres de l'équipe à mettre la décision en œuvre.
 - Partage de responsabilité
- Toutefois, il faut faire attention à la **pensée de groupe** (Group think)!!
 - Ils ignorent des informations importantes

Symptômes de la pensée de groupe (Chap. 8, p.235)

- Illusion d'invulnérabilité
- Rationalisation (trop rapide)
- Illusion de moralité
- On se sert de stéréotypes pour décrire ceux hors du groupe.
- Pression à la conformité
- Autocensure (je ne me prononce pas, car cela peut créer des vagues)
- Illusion de l'unanimité (Tout le monde est d'accord... avant de regarder les gens... ok à la prochaine)

Pour éviter la pensée de groupe

- Les membres devraient partager le rôle d'évaluateur critique (avocat du diable).
- Le chef (s'il y en a un) ne doit pas exprimer sa préférence pour une idée particulière avant que les gens aient eu la chance de discuter.
- Créer des sous-groupes qui travaillent sur le même problème. (créé 2 groupe d'avocat du diable)
- Faire des consultations extérieures.

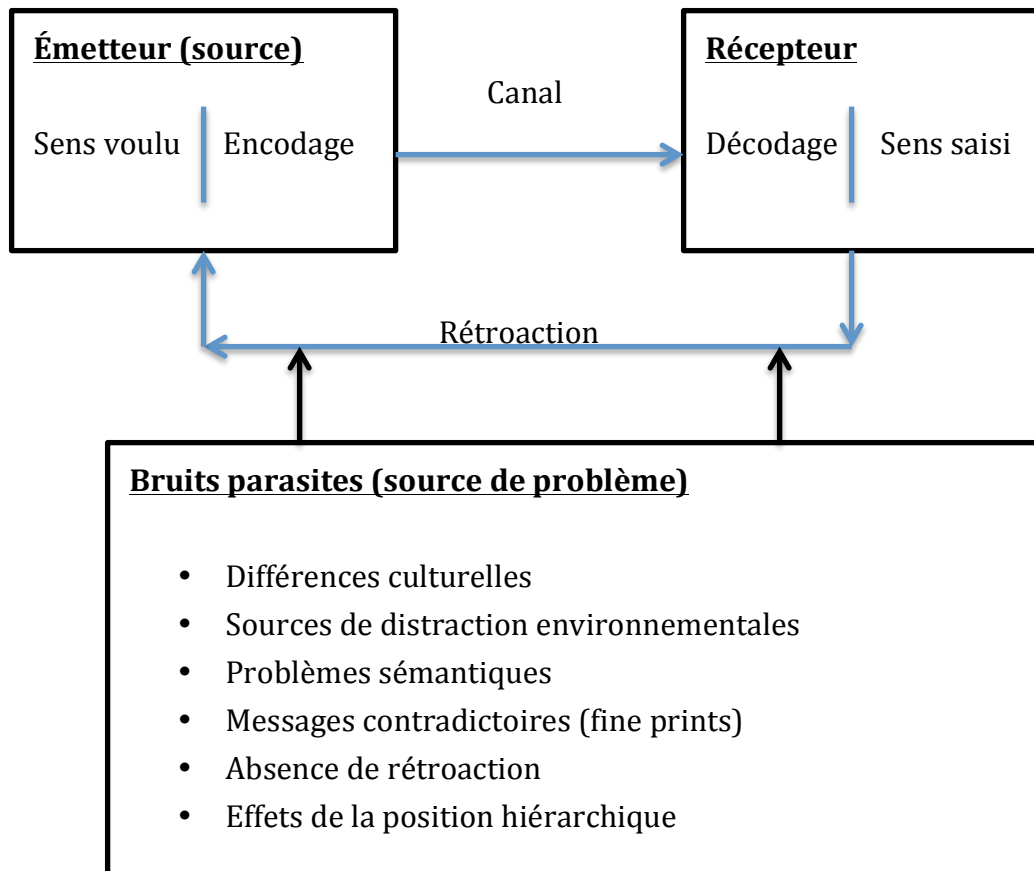
Suivre les conseils de quelqu'un

- La prise de décision est (doit) souvent (être) basée sur les conseils offerts par autrui.
- On a plus tendance à suivre les conseils de quelqu'un lorsque :
 - On leur demande leur avis (conseil sollicité).
 - On leur fait confiance (Expertise, bienveillance).
 - On perçoit l'autre personne comme étant très confiante de son opinion (**dangereux!**)

La communication

Qu'est-ce qui caractérise la *communication* en contexte organisationnel ?

Processus d'émission et de réception de messages porteurs de sens



La rétroaction

Ici, on ne parle pas de rétroaction sur le rendement, bien que notre livre en parle (p.390)

DANS LE PROCESSUS DE RÉTROACTION (RECEVEUR DONNE À L'ÉMETTEUR)

- Essentielle à la communication efficace
- Permet au récepteur d'indiquer s'il saisit bien le message reçu, et à l'émetteur de clarifier davantage son message
- Composante essentielle.....

L 'écoute active

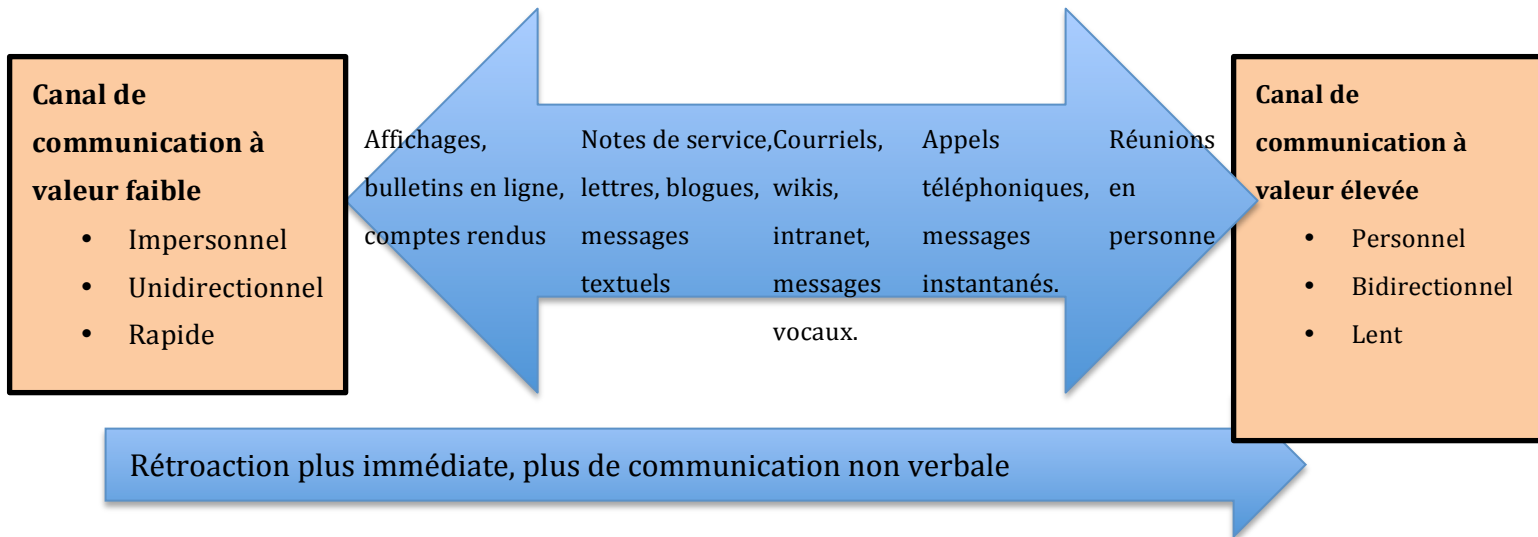
- Technique permettant à l'émetteur à exprimer ce qu'il veut vraiment dire.
- Particulièrement importante pour :
 - Aider les employés à mieux composer avec le stress (on démontre qu'on est attentif à leurs soucis).
 - Faire preuve de leadership efficace (de soutien, directif, participatif, etc.).

Les canaux de communication

- Canal de communication **formel**
 - Suit la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique.
- Canal de communication **informel** (the grape vine)
 - Emprunte d'autres voies que les lignes d'autorité établie par la structure hiérarchique.
 - L'un des canaux informels les plus courants est le **téléphone arabe** : les réseaux d'amis et de connaissance par lesquels circulent les rumeurs et les informations officieuses.
 - Existe TOUJOURS dans les organisations.
 - Informations pas nécessairement exactes.

La valeur des canaux

Valeur = capacité du canal à transmettre efficacement l'information (**émotionnelle** ou **complexe**).



La valeur des canaux et le télétravail

- Le télétravail réduit la fréquence de la communication en personne ; plus difficile de transmettre des messages complexes ou à contenu émotionnel.
- Difficultés prévisibles :
 - Difficile de développer des relations de confiance.
 - Difficile d'offrir des directives complexes.
 - Employés peuvent se sentir « oubliés ».

Obstacle à la communication (Bruits parasites)

- Différences culturelles
 - Ethnocentrisme
 - pensé que nos valeurs et nos façons de faire son les meilleurs
 - Esprit de clocher
 - l'ignorance : ne pas être conscient qu'il y a d'autre façon de faire, alors pensé que nos façon de faire son universel
 - Culture à contexte pauvre v. riche
 - Importance du non verbale!
- Messages contradictoires (entre les mots et les gestes)

- Intégrité ! Essentielle pour leaders et partisans.
- Position hiérarchique : effet « motus » des subordonnés (phénomène qui consiste à rester bouche cousue par politesse ou par réticence à transmettre une mauvaise nouvelle).
 - EX : Subordonné filtre l'information et transmet seulement ce que, selon lui, son supérieur veut entendre.
 - Moins le cas si le gestionnaire gagne la confiance des subordonnés!

Les conflits et la négociation

Conflits interpersonnels (pas intrapersonnels ou de groupe)

Conflit constructif vs. Destructeur

Constructif

- Retombées positives pour les gens concernés, telles la protection ou le gain de ressources personnelles ou organisationnelles
- Exemple :
 - Mise en évidence des problèmes qui doivent être réglés.
 - Remise en considération d'une décision problématique.

Destructeur

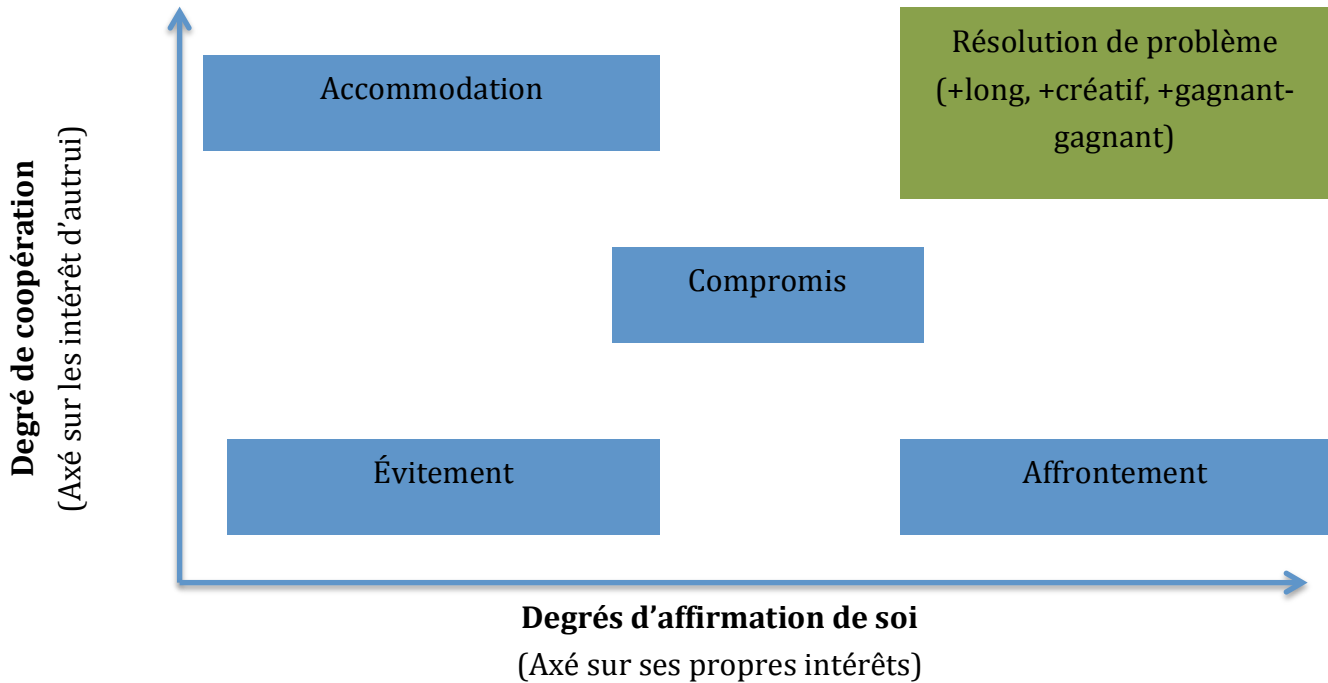
- Retombées négatives, telles des symptômes de stress sévères, les pertes d'opportunités, etc.
- Exemples :
 - Argumenter pour argumenter (consommation de temps et d'énergie inutile)
 - Conflit émotionnel (se manifeste par des sentiments de colère, de méfiance, etc)

Comment gérer les conflits ?

Gestion **indirecte** des conflits

- Diminution de l'interdépendance
 - Évite les conflits, mais peut potentiellement nuire à la performance de l'organisation si les partis devraient collaborer ensemble. (Si le succès d'un groupe dépend du travail de l'autre = retombées négatives)
- Faire appel aux objectifs communs
 - Permet d'éviter les conflits sur des sujets peu pertinents ; leaders charismatiques très efficaces!
- Faire recours aux supérieurs
 - Patrons pas toujours bien placés pour comprendre les points de vue différents.

Gestion directe des conflits



Gagnants? Perdants?

Style	Résultat
Accommodation (temps limité,	Gagnant-perdant (différent du livre)
Affrontement	Gagnant-perdant
Compromis (temps limité,	Gagnant-perdant (différent du livre)
Évitement (Perdant-perdant
Résolution de problème (lorsqu'il y a bcp de temps, lorsqu'on veut garder une bonne relation avec l'autre)	Gagnant-gagnant !!

Laquelle devrait-on aborder ...

Temps; Question importante ou pas; Qualité de la relation

Résolution de problème par **négoiation raisonnée**

Éléments essentiels :

- Confiance réciproque (prérequis !)
- Aborder objectivement le problème (éviter les émotions).
- Se concentrer sur les intérêts en jeu, pas sur les positions.
- Éviter les jugements prématurés.
- Séparer le brassage d'idées de l'évaluation des solutions possibles.
- Évaluer les alternatives selon des critères objectifs.

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle

- « L'ensemble des attitudes, des valeurs et des croyances **communes** qu'acquièrent les membres d'une organisation et qui guident leur comportement. » (p.478)
- Est-ce qu'une organisation a nécessairement une culture distincte?
 - Culture forte versus culture faible

Pours et contres d'une culture forte

Pours	Contres
<p>Adaptation externe (quoi faire pour accomplir objectifs organisationnels)</p> <ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce qu'on essaie de réaliser comme organisation (quelle est notre mission)?• Comment allons-nous nous évaluer?• Comment pouvons-nous expliquer nos échecs?	<p>Résistance au changement (incapacité à changer pour s'adapter aux pressions externes)</p>
<p>Intégration interne (comment harmoniser nos façons de travailler?)</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment devrait-on agir et ne pas agir au sein de notre organisation?• Comment devrait-on déterminer le statut (de pouvoir) de chacun?	<p>Ostracisme de certains types d'individus dont le comportement pourrait être utile</p>

Que percevez-vous comment étant la culture de l'École Telfer?

Notion d'intégrité académique, conscience de mettre des sources et les auteurs sur leurs diapositives, professeur plus consensus en ce qui concerne de suivre le syllabus

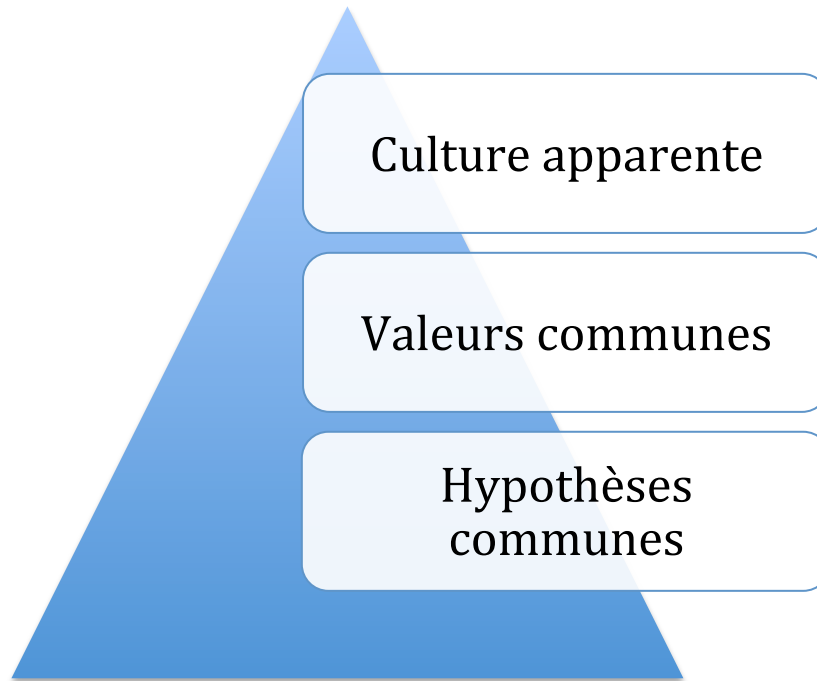
Semble-t-elle différente de celle de l'université?

Telfer est la seule école dans l'université qui a son centre de carrière, alors nous pouvons constater que Telfer est centré sur le soutien professionnelle. Le centre de carrière a été voté par les étudiants il y a quelques années.

Sous-cultures et contre-cultures

- *Sous-culture*
 - Attitudes, valeurs et croyances distinctes d'un sous-groupe de l'organisation qui ne s'opposent pas à la culture dominante de l'organisation.
 - **Telfer** ; valorise davantage l'expérience étudiante (comparée à uOttawa dans l'ensemble)
 - L'emphase ou soutien donné aux carrières des étudiants
- *Contre-culture*
 - Sous-culture se définissant par **opposition** à la culture dominante de l'organisation.
 - Minorité (puissante) à Telfer valorisation la recherche de qualité- Il y a 15 ans à Telfer la recherche était rare (devient de moins en moins une minorité)

Comment connaître la culture d'une organisation?



Culture apparente (à Telfer)

- Récits
 - Les succès de l'ancien doyen Kelley (Tout ses buts on été atteint)
 - Veut lancer des programmes de recherche supérieure
 - Veut un nouvel édifice
 - Veut trouver un financement externe pour renommer l'École
 - Veut qu'on gagne la triple couronne des agréments internationaux
- Rites
 - Déjeuner de Noël, avec spectacle « Telfer a du talent »
 - Remises de prix annuels en recherche
- Rituels (ensemble de rites)
- Symboles culturels
 - Prix annuel « Telfie »
 - C'est un symbole qui démontre que la personne a été un modèle qui a fait preuve de **recherche exceptionnel**, preuve de bon **service** et d'**enseignement**.
- Normes et rôles
 - V.D. (Vice Doyen) appui aux professeurs

Valeurs communes

- Les « bonnes » façons de penser et d'agir pour résoudre des problèmes au travail et pour travailler ensemble.
- Exemples à Telfer :
 - La valorisation des contributions de **tous** (incluant le personnel de soutien)
 - La valorisation de la diversité des contributions des professeurs au succès de l'école. Reconnaître qu'il y a des différences en ce qui concerne du packages des professeurs (pas tous les professeurs qui sont exceptionnel en recherche, en service et en enseignement)

Les hypothèses communes

- Croyances fermes reliées à l'organisation ou à son environnement externe
- Exemples à Telfer :
 - « La recherche de haute qualité est nécessaire à notre succès comme École. »
 - « Nous devons maintenir la triple couronne des agréments internationaux. »
 - « Les étudiants au MBA valorisent un horaire (de programme) très flexible. »
 - « Les grandes décisions (stratégiques) doivent être prises de façon collective (consensus). »
- Pas toujours bien fondé !! (mythes)

Comment gérer la culture ?

Philosophie de gestion (exprimée par les cadres supérieurs)

- Précise les priorités (mission, vision) de l'organisation, et les façons clés de les réaliser.
 - Fixe des limites (indique ce qui est permissible et qui ne l'est pas).
 - Offre un modèle à suivre pour résoudre des nouveaux problèmes.
 - Contribue à souder les membres ensemble en leur offrant une voie commune au succès.

Mise-en-œuvre de la philosophie de gestion

- Nouveaux rituels (prix annuel en recherche), symboles (« Telfie »), ou rôles (V.D) appuyant la philosophie de gestion
- Programmes de formation
- Systèmes de récompense
- Licenciements des membres s'opposant avec ténacité à la nouvelle philosophie de gestion.