

- Hypothèse de recherche : décrit une relation possible entre deux variables (dép et indép)
  - Variable dépendante vs variable indépendante : la variable indépendante varie selon la variable dépendante (ex. indép = augmentation de salaire, dép = augmentation de la performance, évaluer s'il y a une augmentation de rendement lors d'une augmentation de rémunération)
  - Sondages (études sur le terrain) : variables dép et indép mesurées en même temps (on ne peut pas savoir s'il y a un lien entre la variation de la variable indép avec les comportements de la variable dép)
  - Études expérimentales : manipulation de la variable indép par les chercheurs (intervention) et observer la variable dép avant et après l'intervention pour voir s'il y a des changements.
  - Méta-analyse (valeur) : analyse statistique de toutes les recherches qui ont étudié les mêmes variables
- 
- Complétion des tâches assignées (comportement 1) : intra rôle (tâches qui rentrent dans le rôle)
    - Comportement **routinier** : ex. un professeur, communique bien la matière qu'il enseigne avec de l'enthousiasme et des exemples concrets, ponctuel, a toujours les documents nécessaires pour donner son cours
    - Comportement **adaptif** : adaptation à une situation inattendue, ex. panne d'électricité, le prof doit donner son cours sans aide visuel électronique (PowerPoint) et la donne à voix haute car il connaît très bien le contenu
    - Comportement **créatif** : novateurs et utiles, faire une rétroaction et comprendre comment améliorer, ex. après plusieurs erreurs de calculs du temps des employés, créer un nouveau logiciel pour compter les heures des travailleurs (novateurs car c'est un logiciel qui n'existait pas avant et utile car va être utile pour améliorer le rendement de la compagnie)
    - Causes : **Connaissances** (faits, principes, buts et connaissances de soi), **Compétences** (cognitives, psychométriques, physiques, interpersonnelles, et relevant du savoir) et **Motivation** (choix en matière de prise d'action, d degré d'effort et de persévérance). Les trois sont influencés par les expériences passées, aptitudes, personnalité, valeurs, expériences vécues au travail. Si un des 3 est manquante (0), alors la performance de la complétion des tâches est 0 car c'est une multiplication
  - Citoyenneté organisationnelle (comportement 2) : extra rôle (tâches qui ne rentrent pas dans le rôle)
    - Contribution volontaire (choix personnel) faisant preuve d'initiative
    - Favorise la création d'un contexte de travail qui facilite l'accomplissement des tâches
    - Pas nécessairement récompensé formellement (prime ou promotion), mais est prise en considération non formellement par les patrons
    - Exemples visant un individu : Altruisme (rendre service à quelqu'un), courtoisie (prendre en considération les autres en situation de prise de décision), esprit sportif (garder une attitude positive même dans des circonstances déplaisantes)

- Exemples visant l'entreprise en entier : Civisme (se porter volontaires pour des comités), idées pour le changement (essayer d'améliorer la situation), promouvoir l'organisation à l'extérieur («booster» la réputation de l'entreprise)
- Comportements contreproductifs (comportement volontaire qui a comme but de nuire l'entreprise)
  - Visant un individu :
    - Déviance politique (désavantager quelqu'un, ex. partir des rumeurs négatives pour désavantager quelqu'un)
    - Agression interpersonnelle (verbal ou non-verbale)
  - Visant l'organisation dans son ensemble :
    - Déviance relative à la production (réduction d'efficacité, ex. consciemment ne pas faire son travail)
    - Déviance relative à la propriété organisationnelle (voler ou détruire de façon consciente la propriété de l'entreprise)
  - Causes : Sentiment d'injustice (vengeance), vivre des émotions négatives causées par quelque chose au travail, stress évitable

---
- Différences individuelles : Caractéristiques stables d'un individu qui le distinguent des autres, résultent du vécu de l'individu, difficiles à changer à l'âge adulte
- Personnalité : tous les traits qui décrivent comme un individu interagis avec son environnement
- Modèle de personnalité à 5 facteurs :
  - Extraversion : aise avec les autres (résultat plus haut alors plus d'aise, plus bas alors plus introvertis)
  - Amabilité : empathie, déranger les autres (résultat plus haut alors plus sa dérange de déranger les autres, et vice versa)
  - Application : réussir, faire un bon travail (résultat plus haut alors plus important de réussir et faire un bon travail, et vice versa) **PLUS IMPORTANT**
  - Stabilité émotionnelle : moins de stabilité émotionnelle engendre plus de chances d'éprouver des sentiments négatifs, de peur, de stress (résultat plus bas alors plus de stabilité, et vice versa)
  - Ouverture à l'expérience : pas routinier, essayer de nouvelles choses (résultat plus haut alors plus ouvert à des nouvelles expériences, et vice versa)
  - Pertinents dans quel type de comportement? Meilleure **complétion des tâches** (application, extraversion, amabilité), plus de **citoyenneté organisationnelle** (application), moins d'**actes contreproductifs** (application)
- Autres traits de la personnalité :
  - Lieu de contrôle : degré d'emprise que les gens pensent avoir sur leur vie (interne : beaucoup de contrôle sur la vie et le futur cars les facteurs sont inhérents à la personnalité, externe : aucune emprise sur leurs futurs car tous les facteurs sont externes à l'individu). Plus le lieu de contrôle est interne, plus l'individu gère mieux le stress car il vient de lui-même)
  - Monitoring de soi : important pour les postes où l'impression faite sur autrui est primordiale (ex. politiciens)
- Valeurs : principes fondamentaux servant à orienter les actions et les jugements

- Permettent aux gens de choisir ce qu'ils veulent réaliser comme objectifs dans la vie et comment ils vont les réaliser
  - Congruence des valeurs (entre co-équipiers, entre gestionnaires et employés)
  - Les cultures (valeurs) nationales
    - Distance hiérarchique : l'autorité (quand plus grande distance hiérarchique alors ceux qui ont plus de pouvoir doivent gouverner et méritent plus, et vice-versa)
    - Maîtrise de l'incertitude : bureaucratie (plus grande maîtrise de l'incertitude alors moins d'importance de la bureaucratie et des règles et vice-versa)
    - Individualisme (vs collectivisme) : (individualisme met plus d'importance sur la réussite individuelle et le collectivisme met plus d'importance sur la réussite de tous)
    - Orientation masculine (vs féminine) : (orientation masculine valorise plus l'agressivité et la carrière, orientation féminine valorise moins l'agressivité et plus le bien-être et l'équilibre)
    - Orientation à long terme (vs court terme) : (orientation à long terme est bâtir la société à long terme (investir de l'argent, économie est plus important que gain personnel) et orientation à court terme est bâtir la société à court terme (faire de l'argent tout de suite))
  - Aptitude (intelligence) : habileté qu'a un individu à manipuler dans sa tête des concepts abstraits pour résoudre des problèmes avec du temps.
    - On apprend plus si plus intelligents.
    - L'intelligence est-elle toujours liée à la performance au travail ? Plus on est intelligents, plus on va performer (toujours liés)
    - L'intelligence est-elle liée à la personnalité ? Pas de lien entre l'intelligence et la personnalité
    - Implications pour la gestion? Il faut choisir les différences individuelles dont les gestionnaires retiennent plus importantes dans le domaine.
    - **Intelligence générale vs habiletés cognitives spécifiques**
  - Différences sociodémographiques : Peuvent être sources de conflits et d'injustices lesquelles peuvent nuire à la performance des individus, du groupe et de l'organisation
  - Diversité dans l'entreprise :
    - Les organisations doivent valoriser et soutenir la diversité au sein de la main d'œuvre afin d'être les plus rentables que possible
    - Diversité en termes de différences sociodémographiques ou de personnalité, de valeurs, de croyances qui nuisent pas nécessairement à l'organisation
      - Différences superficielles (socio) vs différences profondes (valeurs) (la possession de valeurs négatives peuvent nuire à l'entreprise, donc trouver l'équilibre entre les employeurs)
-

- Émotions : nous sommes rarement indifférents, certains sentiments émergent devant les faits de la vie et dans l'environnement où nous vivons.
  - o Les émotions qu'on vit au travail peuvent avoir des impacts sur les comportements, car ils font un bon gestionnaire qui sait gérer les émotions des employés
- Attitudes : réactions (émotionnelles) favorables ou défavorables à une personne, un objet, une situation ou un endroit (Perception + valeurs → attitudes → intention comportementale) ex. Je vois que mon patron me demande mes opinions + je me sens valorisé → j'aime mon emploi → je veux bien accomplir les tâches qu'on m'assigne
- Satisfaction professionnelle : attitude à l'égard de son emploi « job satisfaction » (intentions comportementales → performance → progrès, succès, humeur positive → satisfaction → intentions comportementales → ...)
- Changer une attitude (éliminer un inconfort) via la dissonance cognitive (dissonance cognitive : inconfort ressenti lorsque notre comportement n'est pas cohérent avec notre attitude)
  - o Changer notre comportement
  - o Changer notre attitude (changer nos valeurs ou nos croyances)
- Satisfaction générale ou spécifique (influencable par le gestionnaire, impact sur performance)
  - o Satisfaction générale avec le poste
    - Ex. En générale, j'aime travailler ici
  - o Satisfaction selon un critère spécifique du poste (5 premiers facteurs : plus importants, ont un impact sur la satisfaction des employés, en ordre croissant d'importance)
    - Salaire
    - Possibilité de promotion
    - Qualité de l'encadrement (supervision)
    - Relations avec les collègues
    - Travail proprement dit (tâches à accomplir)
    - Avantages sociaux, récompenses basées sur le mérite, conditions de travail, communication
- Répercussions de la satisfaction professionnelle à la maison
  - o Satisfaction professionnelle est liée aux émotions vécues à la maison
  - o Plus prononcé chez les gens qui « intègrent » leurs vies professionnelles et familiales (frontières perméables (travail et maison se mélangent ensemble, ex. travailler de la maison) = intégrateur, frontières imperméables (ex. travailler au bureau, être avec la famille à la maison) = séparateurs)
- Engagement organisationnel (attaché à l'entreprise) : représente le lien (attachement) psychologique entre un individu et son organisation (influencable par le gestionnaire et impact sur la performance)
  - o Engagement émotionnel : meilleure raison car plaisir, ex. je suis ici puisque je veux y rester
  - o Engagement normatif : obligation, ex. je suis ici car je devrais y rester (formation, compagnie de famille)

- Engagement « forcé » : pas d'autre choix, ex. je suis ici car je dois rester (besoin d'argent, contrat, promesse de pension après un certain temps)
- Intelligence émotionnelle : capacité d'entreprendre et gérer ses propres émotions et celle d'autrui (Modèle en cascade : reconnaissance des émotions → compréhension des émotions → régularisation de ses émotions → performance au travail, deux derniers sont surtout pour les emplois nécessitant plus de travail émotionnel)
  - 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 unes des autres, et si elles sont appropriées pour une situation donnée)
  - La régularisation de ses propres émotions (pour éviter qu'elles nuisent à notre capacité à accomplir nos tâches)

---
- Perception : processus par lequel nous essayons de comprendre l'information que nous transmet notre environnement via nos sens
- Erreurs de perception (résultant d'un processus de perception erroné)
  - Erreur découlant d'un stéréotype : croyance que tout membre d'un groupe particulier a les mêmes habiletés ou comportements, un attribue à une personne les qualités que nous attribuons à un groupe complet
  - Perception sélective : voir ou remarquer seulement certains aspects, idées préconçues dont on se fie pour prendre des décisions (erreur commise surtout au niveau de l'attention)
  - Erreur de halo : généraliser à partir d'une caractéristique d'une personne à l'ampleur des caractéristiques sans reconnaître qu'une personne peut être meilleure ou moins bonne dans des caractéristiques différentes (erreur commise au niveau de l'attention)
  - Projection : projeter sur une autre personne nos propres croyances
  - Effet de contraste : exagérer la différence entre les deux choses/personne qui sont mises en comparaison
  - La prophétie qui se réalise ou Effet pygmalion (pas une erreur en soi) : encouragement dû à une affirmation positive ou baisse (contraire) des performances des sujets, en fonction du degré de croyance en sa réussite venant d'une autorité ou de son environnement. Golem c'est le négatif, Pygmalion est le positif
- Retombées des erreurs de perception en gestion : Entrevue de sélection (contraste), Évaluation de la performance (contraste, halo), se faire (dé)motiver par son patron (prophétie), Faire bonne impression sur son patron, Vouloir travailler avec certains coéquipiers
- Attribution : tenter de comprendre les causes d'un événement. L'échec/succès as-t-il été causé par les motivations/compétences ou la situation? Attribution de facteurs INTERNES (qualités de la personne) ou EXTERNES (la situation)
- Facteurs influençant l'attribution :
  - Spécificité : L'échec/succès change-t-il d'une situation à l'autre? Si oui, tendance d'attribution EXTERNE ; Si non, tendance d'attribution INTERNE

- Consensus : La majorité des gens dans cette situation se comporteraient-ils de la même manière? Si oui, tendance d'attribution EXTERNE ; Si non, tendance d'attribution INTERNE
- Uniformité : L'échec/succès se répète-t-il lorsque la situation se répète? Si oui, tendance d'attribution INTERNE (vérifier les deux autres facteurs) ; Si non, tendance d'attribution EXTERNE (peut être difficile d'attribuer l'échec/succès)
- Erreurs d'attribution :
  - Erreur fondamentale d'attribution
    - S'applique aux attributions faites à propos d'autrui, sous-estimation des facteurs externes, surestimation des facteurs internes
  - Effet de complaisance
    - S'applique aux auto-attributions, surestimation des facteurs externes lors des échecs, surestimation des facteurs internes lors des succès, moins fréquent chez les femmes
- Apprentissage : processus par lequel l'individu s'approprie un nouveau comportement de façon relativement permanente
  - Renforcement : motiver l'individu à démontrer ou répéter un comportement particulier (Ne pas recevoir de bonus est un manque de renforcement positif en non un une punition négative)
    - Positif : (addition, donner une chose qu'on aime) ex. étudier pour avoir des bonnes notes. PLUS EFFICACE
    - Négatif : (soustraction, enlever une chose qu'on aime pas) ex. nettoyer sa chambre pour que les parents arrêtent de le demander répétitivement, si tu as des bonnes notes je t'enlève un devoir. MOINS EFFICACE CAR FAIT LE STRICTE MINIMUM
  - Punition : démotiver l'individu à démontrer ou répéter un comportement particulier
    - Positive : (addition, donner une chose qu'on aime pas) ex. professeurs qui ne font pas de la bonne recherche se font donner plus d'enseignement
    - Négative : (soustraction, enlever une chose qu'on aime) bénéfices, avantages, dégradation de poste
  - Extinction : arrête d'avoir un renforcement positif pour comportement inapproprié. ex. des blagues inappropriées sont dites dans une réunion et certaines personnes rient (renforcement positif), si le boss parle avec ces personnes et leur dit d'arrêter de rire, la prochaine fois quand une personne dit la blague la personne va arrêter de raconter des blagues
- Programme de renforcement positif
  - Continu : récompense donnée après chaque comportement désiré, le potentiel de hausse de performance est élevé mais difficile à maintenir (ex. louanges, si on ne donne pas à chaque fois, alors l'employé pense qu'il ne fait pas le travail aussi bien et il se démoralise)
  - Intervalles fixes : récompense donnée à des périodes fixes, le potentiel de hausse de performance moyen (ex. chèque paie mensuel, même si travaille pas à son maximum, reçoit quand même sa paye)

- Intervalles variables : récompense donnée à des périodes variables, le potentiel de hausse de performance moyennement élevé (ex. le patron circule)
  - Ratio fixe : récompense donnée à des nombres de comportement fixes, le potentiel de hausse de performance élevé (ex. paiement à la pièce)
  - Ratio variable : récompense donnée à des nombre de comportements variables, le potentiel de hausse de performance très élevé (ex. salaire à la commission)
- 
- Types de besoins en ordre du plus inférieur au plus supérieur : psychologique, de sécurité, existentiel (se nourrir, respirer, être en sécurité) ; sociaux, relationnels, d'affiliation (contacts avec les gens) ; de pouvoir ; d'autonomie ; de réalisation de soi, de développement, d'accomplissement, d'estime (sentiment d'autoréalisation).
  - Théorie de contenu : les gens sont motivés à agir afin de combler des besoins personnels
    - Types de motivation :
      - Motivation extrinsèque : motivé à bien travailler pour avoir une récompense, sert surtout à combler besoins (satisfaction) d'ordre inférieur, dû à des augmentations salariales / bonus, des promotions ou autres avantages découlant de la performance
      - Motivation intrinsèque : motivé à bien travailler car on prend plaisir au travail lui-même, sert surtout à combler les besoins (satisfaction) d'ordre supérieur, dû à un sentiment que son travail est valorisé, un sentiment de compétence, un sentiment autonomie et un sentiment d'influence
    - Conception des postes stimulants : caractéristiques de l'emploi associé à la complétion des tâches proprement dites, favorisent la motivation intrinsèque en comblant les besoins d'ordre supérieur
      - Polyvalence : quand haut niveau alors plus grande variété d'habileté et compétences chez l'employée et quand bas niveau a juste un habileté nécessaire (prof vs caissier)
      - Intégralité de la tâche : quand haut niveau alors l'employé peut être responsable de la totalité de l'intégrité de quelque chose et quand bas niveau alors juste une partie
      - Valeur de la tâche : quand haut niveau alors sentiment que son travail est valorisé et quand bas niveau sentiment que son travail n'est pas valorisé
      - Rétroaction : quand haut niveau alors en faisant sa tâche et en regardant les résultats des autres sur mon travail et quand bas niveau fait pas beaucoup de rétroaction
      - Autonomie : quand haut niveau alors avoir contrôle sur les tâches et sur la façon de faire son travail e quand bas niveau alors pas beaucoup de contrôle
  - Théorie de processus : quels sont les processus psychologiques par lesquels les gens deviennent plus ou moins motivés? On observe la justice organisationnelle
    - Justice distributive : Ce que j'ai reçu, est-ce juste comparé aux autres? Comparaison a quelqu'un d'autre (ex. quand dans une équipe tout le monde a la même note mais le niveau d'investissement est pas pareil, alors injustice distributive), Fondée sur perception d'équité, d'égalité ou des besoins relatif de chacun.
      - Principe d'équité : 
$$\frac{\text{Rétribution (moi)}}{\text{Contribution (moi)}} \leq \geq \frac{\text{Rétribution (toi)}}{\text{Contribution (toi)}}$$

pour ramener l'équilibre lors d'une discrimination monétaire: diminuer la contribution personnelle (amoindrissement de la performance) et amoindrissement de la citoyenneté organisationnelle; discuter avec le patron pour augmenter le salaire (augmenter la rétribution) ; se comparer à une autre personne (changer la rétribution/contribution auquel vous vous comparez) ; quitter l'emploi

- Justice procédurale : Est-ce que la procédure décisionnelle utilisée pour déterminer ce que j'ai reçu, est juste? 6 règles qu'il faut suivre afin d'accomplir la justice procédurale
    - 1) La procédure est-elle appliquée de façon cohérente (consistance)? (toujours appliqué de la même façon, et envers tous les employés)
    - 2) Les décisions prises peuvent-elles être corrigées? (la décision qui est prise est finale ou non?)
    - 3) Le décideur est-il biaisé? (moins confiance en la procédure quand le décideur a des favoris ou de motivations secondes)
    - 4) Les informations utilisées pour décider sont-elles justes? (l'information est-elle précise et juste)
    - 5) La procédure reflète-t-elle les intérêts de tous les partis affectés? (tous les employés ou seulement certains sont favorisés)
    - 6) La procédure est-elle considérée éthique par ceux affectés? (demander des questions qui ont lien avec la famille et les conditions familiales lors de la prise de décision qui affecte le poste d'une personne n'est pas éthique)
  - Justice interactionnelle : La façon dont les gens en autorité interagissent avec moi, est-elle juste?
    - Justice interpersonnelle : se faire traiter avec respect et dignité
    - Justice du partage de l'information : me faire bien expliquer les décisions et que cette explication soit juste
  - Théorie des attentes : Effort (appliquer ses compétences de façon assidue) → Attente (lien perçu entre l'effort et l'atteinte du niveau de performance voulu; plus l'attente est haute, plus la performance va être haute) → Performance (ex. atteindre son quota de ventes) → Instrumentalité (Lien perçu entre l'atteinte du niveau de performance voulu et l'obtention de la conséquence valorisée) → Conséquence (ex. bonus annuel de 10 000\$)
  - Théorie de la fixation d'objectifs : atteindre son but entraîne un sentiment de fierté, ne pas atteindre son but entraîne un sentiment d'échec. Il faut que l'objectif soit motivant pour vouloir essayer de l'atteindre (voilà comment)
    - Spécificité : objectif clair avec échéancier
    - Difficulté : objectif ambitieux et réalisable
    - Engagement à réaliser l'objectif : dit en public, incitatif, participation, formation/coaching offert, ressources disponibles
    - Rétroaction intermédiaire donnée à l'employé quant à son progrès
    - Pas trop complexe : n'a pas l'habileté nécessaire d'atteindre le but, objectifs axés sur la performance versus ceux axés sur l'apprentissage
-

- Stress : ni bon ni mauvais, les effets du stress chez l'individu découlent de sa perception face à l'évènement stressant en cause
  - Eustress : bon stress, advient au top de la courbe de performance, donne la motivation de continuer
  - Détresse : mauvais stress
    - Perception d'un facteur de stress → le lien ne se fait pas toujours, ça dépend de l'importance donnée au facteur de stress (personnalité de l'individu), expérience antérieure, accès aux ressources → Jugement (besoins personnels menacés) (ex. est-ce que j'ai assez de ressources pour accomplir la tâche) → réactions négatives (symptômes de détresse) : psychologiques, physiologiques, comportementales
- Facteurs de stress au travail
  - Surcharge ou sous-charge de travail quantitative ou qualitative au travail (ex. faire des photocopies tout la journée quand c'est un diplômé)
  - Manque de contrôle/d'autonomie (ex. le PDG ne laisse pas les VP et les directeurs prendre des décisions en lien avec leurs équipes sans les approuver)
  - Injustice (ex. quelqu'un qui est moins qualifié que toi a reçu le poste que tu te méritait)
  - Contraintes (temps, bureaucratie, équipement)
  - Conflit de rôle (ex. rôle qui est très similaire à une autre personne dans le bureau donc les deux personnes font essentiellement les mêmes tâches)
  - Ambiguïté de rôle (ex. rôle en transition donc l'individu n'est pas certain qui est son superviseur et quel est son rôle)
  - Heures de travail (ex. semaine de travail de 30 heures en même que des études à temps plein)
  - Conditions physiques (ex. déshabilité physique ou mentale)
  - Harcèlement (facteur de stress le plus important)
    - Sexuel : quid pro quo (ce que tu es prêt à faire pour la promotion), attention sexuelle non voulue (blagues explicites, persévérance, etc.), dénigrer un individu à cause de son sexe
    - Non-sexuel : insulter, non verbale (rouler des yeux quand quelqu'un parle)
- Conflit travail-vie personnelle : sentiment que notre participation dans un rôle (ex. travail) nuit à notre participation dans l'autre (ex. la famille), le travail peut nuire à la famille et vice-versa, ce type de conflit est une source de stress
- Réactions négatives psychologiques : l'anxiété, la dépression, la colère et la pauvre satisfaction professionnelle engendrent des échecs cognitifs de l'attention, la mémoire et la motricité (mode détresse : bombardement d'émotions et de sentiments qui affectent la performance de la mémoire, l'attention et la motricité)
  - Maux de tête, insomnie, étourdissement, épuisement, troubles gastro-intestinaux, troubles cardio-vasculaires, mort soudaine (ACV, crise cardiaque)
- Réactions négatives comportementales
  - Démission, absentéisme, actes contre-productifs et moins de performance extra rôle (à cause d'émotions négatives), abus de substances (ex. alcool, tabac, drogues),

- accidents au travail (causé par échecs cognitifs) et performance intra rôle réduite (causé par échecs cognitifs)
- Épuisement professionnel (burnout) : réaction aigüe (surtout psychologique) aux facteurs de stress. Caractéristiques :
  - Cynisme : attitude négative envers son travail
  - Sentiment de faible accomplissement personnel (incapable de répondre aux exigences de sa profession)
  - Épuisement émotionnel (ne plus ressentir d'émotions) et physique (ne pas être capable de se lever le matin)
- Comment gérer son propres stress (stratégies individuelles)
  - Éliminer le facteur de stress (stratégies comportementales): ex. Travailler mieux/plus fort, demander de l'aide, acquérir plus de ressources, éviter de faire face au stresser, demander de l'appui, partager sa colère
  - Contrôler nos réactions émotionnelles au facteur de stress (stratégies cognitives) : Planifier, réviser ses priorités, s'auto-motiver, ne pas y penser, voir le côté positif des choses
- Comment réduire le stress des employés
  - 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.

---
- Avantages de équipes synergiques pour une entreprise : offrir une meilleure capacité à résoudre les tâches complexes grâce à la répartition des tâches et le partage de l'information, la prise de décisions est plus inventive/innovatrice, meilleure efficacité
- Étapes d'évolution d'une équipe
  - Constitution : création de l'équipe, les membres apprennent à se connaître
  - Tumulte : conflit entre les co-équipiers (méthodes de travail, objectifs)
  - Cohésion : travail se passe bien, les équipiers aiment travailler ensemble, les choses vont mieux, établissement de normes
  - Rendement : quand les normes sont bien choisies et assurent que le travail se fait mieux, on a du haut rendement
- Facteurs influençant la cohésion
  - Menace / compétition externe (augmente la cohésion) : « patriotisme », ex. tous les membres s'unissent pour faire face à cette menace externe
  - Succès du groupe (augmente la cohésion) : ex. autres notes donnent un boost de motivation a une équipe pour bien travailler en groupe et l'inverse
  - Difficulté à se faire admettre au groupe (augmente la cohésion) : ex. faire partie du club quand ça l'a été difficile d'être admis dans le groupe

- Diversité des membres (plus de diversité réduit la cohésion) : différence en termes de valeurs, méthodes de travail, croyances et pas nécessairement différences physiques
- Taille du groupe (plus grande taille réduit la cohésion) : Plus il y a de personnes, plus il y a de chances qu'il y a des conflits (toujours mieux de faire des travaux d'équipes dans des équipes de maximum 5 personnes, sinon le travail est nuit)
- Conséquences d'une forte cohésion
  - Plus de participation des membres du groupe
  - Plus de conformité aux normes du groupe
  - Performance supérieure, si les normes sont productives
  - Performance basse, si les normes sont contre-productives (ex. membres aiment être ensemble donc ils discutent de leurs vies personnelles au lieu de travailler)
- Types de normes
  - Productives : ex. arriver à l'heure, être à son affaire (faire les travaux à temps)
  - Contre-productives : ex. pas de respect entre les coéquipiers, ne pas participer, parler de vie privée pendant les rencontres de travail
- Conséquences liées à la taille du groupe
  - Plus la taille du groupe grandit plus les idées contraires apparaissent
  - Plus la taille du groupe grandit plus il est difficile pour les membres de s'identifier au succès du groupe
  - Plus la taille du groupe grandit plus la satisfaction professionnelle des membres décroît
  - Plus la taille du groupe grandit plus il y a des pertes liées au processus de travail (conflits, contributions individuelles réduites (paresse sociale = contribuer beaucoup moins que les autres), etc.) Comment réduire la paresse sociale :
    - Rendre les contributions individuelles plus visibles
    - Augmenter le sentiment d'être indispensable au succès du groupe
    - **Donner de la rétroaction sur la performance de chacun, évaluation par les paires**
    - Reconnaître les contributions des individus
    - Essayer de rendre le travail le plus stimulant que possible
    - Éviter le dédoublement des efforts (redondance au sein du groupe)
  - La taille du groupe peut augmenter ou réduire les chances de succès d'un groupe dépendant du type de tâche imposée sur le groupe
    - Tâches **additives** : le succès reflète la somme des contributions de chaque membre, plus grande taille **augmente les chances de succès**, ex. des agriculteurs déplantent des choux, plus il y a de personnes qui le font plus grande va être la récolte
    - Tâches **disjonctives** : le succès reflète la contribution du meilleur membre, plus grande taille **augmente les chances de succès**, ex. le meilleur joueur dans une équipe est l'étoile
    - Tâches **conjonctives** : le succès reflète la contribution du membre le plus faible, plus grande taille **réduit les chances de succès**, ex. dans une équipe

chirurgicale chaque membre joue un rôle cruciale et nécessaire donc tout le monde doit faire sa partie de façon juste

- 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

---
- Pouvoir : capacité à amener autrui à accomplir une tâche qu'on veut voir menée à terme, ou d'influencer 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 du pouvoir (les employés sont plus portés à obéir leur patron si ces facteurs sont présents) :
  - Comprennent bien la directive
  - Se jugent 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 avec l'organisation)
- Résistance à l'autorité (obéissance de son patron n'est pas toujours cohérent avec les intérêts de l'organisation)
  - Résistance dysfonctionnelle (pas bon), but : déstabiliser ou faire déraiper le travail demandé par le patron (ex. faire semblant de ne pas avoir entendu la directive du patron, dire «non» explicitement au patron, refuser de suivre les directives du patron)
  - Résistance constructive, but : permettre un dialogue productif avec le patron concernant la tâche demandée (ex. demander au patron pour des explications ou des clarifications, expliquer au patron que la tâche ne mènera pas aux avantages prévus, expliquer logiquement pourquoi la tâche devrait être accomplie différemment ou à un autre moment)
  - Ne pas faire résistance avant d'être en confiance avec le patron car les répercussions pourraient être plus graves si peu ou pas de confiance.
- Types de pouvoir
  - Hiérarchique (réservé aux gestionnaires sauf pour légitime)
    - Pouvoir de récompense : personne qui motive les autres par promesse d'augmentations, de promotions et en décernant des récompenses. Réaction prévisible des employés : conformité
    - Pouvoir de coercition : personne qui dirige par la force et avec menaces, pas idéal car n'aura pas le respect et la loyauté des employés. Réaction prévisible des employés : résistance
    - Pouvoir légitime : personne qui se trouve dans une situation de supériorité sur une autre. Réaction prévisible des employés : conformité
  - Personnel

- Pouvoir d'expertise : personne qu'on considère qui a de compétences et savoir supérieur aux autres. Réaction prévisible des employés : engagement. Pour augmenter le pouvoir : faire des choses extraordinaires, visibles et pertinentes.
    - Pouvoir de référence : personne qui est idéalisée, très charismatique. Réaction prévisible des employés : engagement. Pour augmenter le pouvoir : développer son charisme.
  - Stratégies d'influence
    - Affirmation de soi (influencer les subordonnés (décision personnelle))
    - Récompense/punition (influencer les subordonnés (pouvoir de coercition, récompense))
    - Amabilité (influencer les subordonnés (flatterie, bonne impression, utilisé par les personnes qui n'ont pas beaucoup de pouvoir habituellement))
    - Faire appel aux autorités supérieures (influencer les subordonnés)
    - Raison (persuasion rationnelle) (influencer les subordonnés, patrons et pairs (logique))
    - Négociation (influencer les pairs (échange))
    - Former une coalition (influencer les pairs)
  - Habileté politique : habileté à bien comprendre les autres au travail, et à utiliser cette compréhension pour influencer autrui de façon à réaliser des buts personnels ou organisationnels
  - Éléments de l'habileté politique
    - Intelligence (perspicacité) sociale : capacité à bien observer les autres et à cerner ce qui les préoccupe, être conscient de l'impact de son propre comportement sur autrui
    - Capacité d'influence interpersonnelle : savoir être convaincant en étant modeste
    - Capacité de réseautage : capacité à développer et à utiliser des réseaux variés composés de gens utiles à l'atteinte de buts personnels ou organisationnels, maître du quid pro quo
    - Sincérité apparente (essentielle à la réussite de l'influence) : être perçu par autrui comme étant sincère, honnête et ouvert
  - Avantages de l'habileté :
    - Les gestionnaires ayant une meilleure habileté politique sont perçus comme étant plus efficaces par leurs employés
    - Les employés ayant une meilleure habileté politique sont jugés comme étant plus performants par leurs patrons (surtout quand le patron tend à influencer à partir d'un grand pouvoir personnel)
  - Habilitation du personnel (employee empowerment) : se produit quand un gestionnaire accorde plus de pouvoir décisionnel aux employés.
  - Contrat psychologique : contrat non écrit mais que tu suis et auquel tu te conforme, change toujours (secrétaires qui faisaient le café avant une réunion dans les années 50)
- 
- 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 (le leadership est non formel donc il ne doit pas y avoir une autorité pour être leader).

- Ce type de motivation découle de la confiance que les gens ont envers un leader, donc ils doivent croire que le leader a ces capacités :
  - Habileté : maîtrise les différentes tâches, compétent
  - Intégrité : agit de façon cohérente avec ses promesses, valorise certaines choses sur d'autres
  - Bienveillant : défend les intérêts collectifs, se soucie des autres et leurs besoins
- Théories des traits personnels du leader (explication peu claire du leadership efficace)
  - Certains traits (habituellement stables) contribuent à la démonstration d'un leadership efficace (ex. extraversion, contrôle de stress, confiance en soi)
- Théories de comportements du leader (études de l'Ohio State University, efficaces et aident à motiver les individus)
  - Le style de leadership axé sur la considération pour autrui (impliquer et démontrer un intérêt pour les autres)
  - Le style de leadership axé sur la structuration des activités (donner une structure et des objectifs et des manières d'atteindre ces objectifs)
- Théorie du cheminement critique de House (efficacité du comportement du leader dépend de la situation)
  - Leadership directif (structuré): plus efficace lorsque les tâches sont ambiguës pour les gens (comme les méthodes étudiées par l'Ohio State University)
  - Leadership orienté vers les objectifs stimulants et ambitieux (encourager): plus efficace lorsque les tâches sont ambiguës et variées
  - Leadership de soutien (prêter plus d'attention aux subordonnés): plus efficace lorsque les tâches sont répétitives ou désagréables (comme le leadership axé sur la considération pour autrui)
  - Leadership participatif (suggestions): plus efficace lorsque les employés ont l'expertise pour contribuer à la résolution de problèmes (demander l'avis des employés)
  - Un bon leader est capable de s'adapter aux situations et aux gens avec qui il doit interagir, savoir utiliser différents types de comportements de leader en moment opportun
- Leadership transactionnel (leadership de base) : motiver les subordonnés à mieux accomplir les tâches assignées
  - Attribution de récompenses en fonction du rendement (renforcement positif)
    - Récompenses formelles : organisation donne permission au gestionnaire de remettre des récompenses aux employés (ex. augmentation de salaire, bonus, promotion)
    - Récompenses non-formelles : donner une journée de congé quand l'employé a travaillé durement (ne pas la déclarer), remercier sincèrement pour un travail bien fait
  - Gestion par exceptions active : motivant, intervenir quand l'employé dévie du travail (ex. s'informer sur l'avancement du travail et se rencontrer s'il est nécessaire)
  - Gestion par exceptions passives : tue la motivation, intervenir trop tard et donc n'est plus possible de corriger les erreurs (ex. quand le travail est remis et n'est

pas parfait ou il y a des parties qui ne sont pas comme elles devraient être, il se choque après l'employés car il n'a pas remis un travail parfait)

- Leadership transformateur : inspirer les subordonnés à contribuer au-delà des exigences de base (n'est pas toujours positif, ex positif : Lincoln, MLK; ex négatif : Trump, Hitler)
  - o Influence idéalisée (charisme) : grande intégrité, code d'éthique implacable (admiré, manifeste des valeurs qu'on partage, agit de façon cohérente avec les valeurs qu'il promeut)
  - o Motivation par l'inspiration (charisme) : parle de défis, de buts collectifs (vision), démontre confiance envers le groupe
  - o Stimulation intellectuelle
  - o Reconnaissance (soutien) individuelle (comme un personal coach), similaire au leadership axé sur la considération d'autrui
- Follower : devient un follower dès que l'on reconnaît que quelqu'un est notre leader et que nous l'appuyons dans ce rôle (followership : accepter l'idée de l'autre et la mettre en action)
  - o Passif
    - Fait de son mieux pour obéir les directives du leader
    - Ne s'oppose pas (ouvertement) aux idées du leader
  - o Proactif
    - Fait des suggestions au leader, même si elles sont contraires aux opinions de ce dernier
    - Questionne les idées ou les hypothèses du leader
    - Partage la responsabilité de mener le groupe
- Le followership est-il nécessaire au leadership? Pourquoi? Oui, car sans followers, il ne peut pas avoir de leader

	Passif mieux lorsque...	Proactif mieux lorsque...
Confiance démontrée par le patron	Peu	Beaucoup
Expertise de l'employé	Relativement petite, surtout comparée à celle du leader	Très grande
Temps disponible	Très peu (urgence)	Assez pour entretenir un débat
La décision peut-elle être changée ?	Non, les désavantages seraient supérieurs aux avantages.	Oui, les avantages seraient supérieurs aux désavantages.

- Il y a une influence réciproque entre le gestionnaire et les employés (le style de leadership se reflète dans la qualité de la relation) :

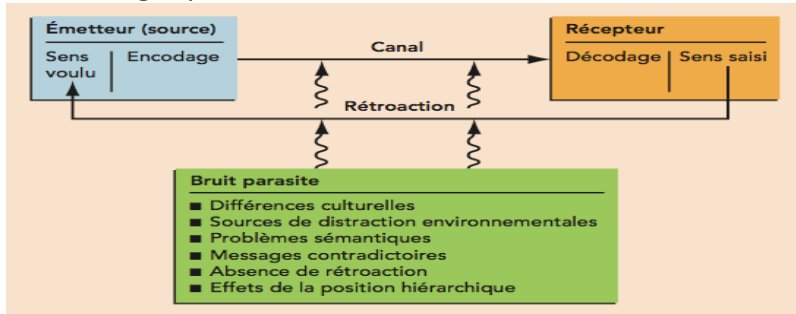


- 
- Types de contextes décisionnels
    - De certitude : on peut prévoir les résultats de chacune des actions envisagées pour résoudre le problème, rare pour les gestionnaires (ex. dans quelle section du cours je m'inscris pour ne pas avoir de conflit d'horaire?)
    - De risque : on ne peut juger de 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?)
    - D'incertitude : 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?)
  - Modèles décisionnels
    - Classique (sous-entend une rationalité parfaite): problème clairement défini, connaissance de toutes les actions possibles et de leurs conséquences respectives, adoption d'une solution optimale, mise en œuvre
    - Comportementale (sous-entend une rationalité limitée) : définition imprécise du problème, connaissance limitée des actions possible et de leurs conséquences respectives, adoption d'une solution satisfaisante, mise en œuvre
  - Rationalité limitée
    - Se fier à de l'information limitée ou erronée s'explique principalement par :
      - Notre cadre de référence (reference point, on est limité par notre perspective des choses)
      - Nos limites cognitives (on est capable de prendre en considération toutes les informations autour de nous, les informations que nos sens nous envoient)
  - Cadre de référence (erreurs de référence)
    - Provient de nos expériences ou des rôles de fonction (emploi, formation, souvenirs)
    - Conséquences possibles de prise de décision
      - Ne pas voir de problèmes quand il y en a
      - Définir le problème selon les symptômes que l'on reconnaît
      - Définir le problème selon une solution qui nous est familière
    - Solutions : se rencontrer en groupe, de manière à ce que le cadre de référence devient plus vaste pour répondre à des problèmes complexes (les personnes du groupe doivent avoir un cadre de référence fort différent au notre mais en lien avec la problématique)

- Limites cognitives : souvent difficile de chercher et comprendre les informations pertinentes aux problèmes à résoudre
  - Biais cognitif limitant les informations considérées (ignorer certaines informations)
    - Solution : savoir qu'on a tendance à commettre des erreurs de perception
  - Surcharge d'informations (peux amoindrir la qualité de décisions, perte du point de repère)
    - Solutions : créer des critères pour prendre une décision, pour définir des critères il faut parler avec des gens qui ont eu du succès dans leur carrière et qu'on considère des personnes performantes
- Surenchère irrationnelle (escalation of commitment to a failing course of action) : quand on investit des ressources dans un plan d'action lorsque ce dernier fut un échec
  - Pourquoi?
    - On essaie de récupérer des coûts (irrécupérables)
    - On ne veut pas perdre la face
  - Solutions pour éviter
    - Se mettre des limites, avoir des conditions, dire aux autres les conditions du projet afin qu'ils aident à maintenir les conditions
- Décisions prises en groupe
  - Avantages : meilleure qualité, engagement des membres de l'équipe à mettre la décision en œuvre, partage de la responsabilité
  - Faire attention à la pensée du groupe
- Symptômes de la pensée de groupe
  - Illusion d'invulnérabilité (on est les meilleures)
  - Illusion de moralité (la bonne chose à faire)
  - Rationalisation trop rapide (trop rapide et trop simple)
  - Sous-estimation des adversaires
  - Pression à la conformité (essaie de jouer à l'avocat du diable mais ne fonctionne pas)
  - Autocensure (ne pas partager ses idées en fonctionne de ce que les autres pensent)
  - Illusion de l'unanimité (la pensée de groupe empêche de remettre en question les idées)
- Éviter la pensée critique
  - Jouer à l'avocat du diable (remettre en question les idées du groupe, rôle partagé)
  - Le chef doit laisser les autres parler en premier (ne doit pas imposer ses préférences sur le groupe)
  - Faires des consultations extérieures au groupe
- On a plus de tendance à suivre les conseils de quelqu'un d'autre lorsque :
  - On leur demande leur avis (conseil sollicité)
  - On leur fait confiance (expertise, bienveillance)

- On perçoit l'autre personne comme étant très confiante en son option, qui peut être dangereux, (dunning-kruger effect : les moins instruits et plus stupides surestiment leur compétences et connaissances donc sont plus confiants en eux-mêmes, et l'inverse)

- Communication en contexte organisationnel : processus d'émission et de réception de messages porteurs de sens



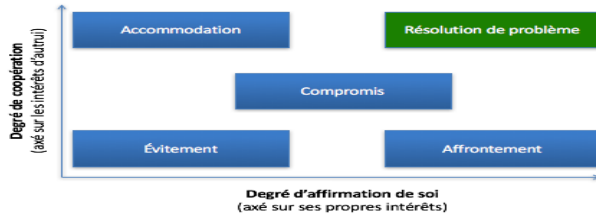
- L'écoute active
  - Forme de rétroaction offerte par le récepteur
  - Permet à l'émetteur de s'exprimer
  - Donne l'impression que les récepteurs sont intéressés par l'information et par la façon dont l'émetteur le communique
  - Gagner la confiance de l'émetteur
  - Très utile pour aider les employés à mieux composer avec le stress et faire preuve de leadership efficace
  - Exemples : contact visuel, non verbal (hochement de la tête), se concentrer sur la personne qui parle et ne pas faire d'autre activités, poser des questions (pour confirmer si on a bien compris, paraphrasing)
- Canaux de communication
  - Canaux formels
    - Suivent la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique (organigramme de la compagnie)
  - Canaux informels
    - Réseaux par lesquels circulent les rumeurs et les informations officieuses
    - Existe TOUJOURS dans les organisations
    - Informations pas nécessairement exactes (bouche à oreille), mais utile pour les gestionnaires
- Valeur d'un canal de communication



- Plus on va vers la droite, plus la rétroaction est immédiate donc il y a plus de communication non verbale

- Valeur = capacité du canal à transmettre efficacement l'information (émotionnelle ou complexe)
- Télétravail
  - Travail à distance, pas au bureau (à la maison, dans un café)
  - Rend la communication en personne plus rare
  - Difficultés prévisibles
    - Difficile de développer des relations de confiance
    - Difficile d'offrir des directives complexes
    - Difficile d'offrir un soutien émotionnel
    - Les employés peuvent se sentir «oubliés»
- Obstacles à la communication
  - Différences culturelles
    - Ethnocentrisme (high context and low context culture, how much context you need to understand someone, influences how non-verbal is perceived)
    - Langue différente
    - Importance du non-verbal
  - Messages contradictoires
    - Intégrité
  - Position hiérarchique : effet «motus» des subordonnés
    - Mais si le gestionnaire gagne la confiance des subordonnés

---
- Types de conflits
  - Constructif (+)
    - Retombées positives (protection, gain de ressources personnelles ou organisationnelles)
    - Provient des idéologies divergentes
    - Ex. résistance constructive bien perçue par le patron
  - Destructeur (-)
    - Retombées négatives (symptômes de détresse, pertes d'opportunité)
    - Provient des divergences de comportement
    - Ex. argumenter pour argumenter, conflit de personnalité
- Gestion indirecte des conflits (push the problem to the side)
  - Diminution de l'interdépendance entre les deux partis en conflit, séparation des gens en conflit (ex. chacun va dans un coin pour faire leur travail afin de ne pas être dans la face de l'autre), le patron fait le parent
    - Problème : la relation ne peut pas être réparée afin de bien travailler en équipe, manque de communication donc diminution de productivité
  - Faire appel aux objectifs communs, réorienter l'attention des parties concernées (ex. se concentrer sur l'échéance du projet)
  - Faire recours aux supérieurs, se plaindre au patron de la situation afin qu'il gère le conflit, le patron fait le parent et il doit savoir toute la situation afin de bien régler le conflit (souvent il ne peut pas car il a trop de choses à faire donc la situation est difficile à gérer)
- Gestion directe des conflits



- Accommodation : les intérêts propres sont moins importants que les intérêts (on va faire comme tu veux)
    - Gagnant-perdant
    - Bonne impression sur les autres, favorise la relation
    - Peu de temps requis
  - Résolution de problèmes : les deux groupes ont tout ce dont ils veulent (win/win situation)
    - Gagnant-gagnant
    - Grande qualité de relation, favorise beaucoup la relation
    - N'abandonne pas les intérêts de personne
    - Beaucoup de temps requis
  - Compromis : ni l'un ni l'autre a tout ce dont il veut dans la résolution du conflit
    - Gagnant-perdant
    - N'améliore pas la relation avec l'autre partie (moyennement)
    - Temps modéré requis
  - Évitement : on sait qu'il y a un conflit et on veut le résoudre mais pas maintenant (pas assez de temps)
    - Gagnant-perdant
    - Rapidement résolu
    - N'aide pas la relation
    - Peu de temps requis
  - Affrontement : les intérêts propres sont plus importants que les intérêts communs (conflit entre patron et employé : je suis le patron, tu fais comme je dit)
    - Gagnant-perdant
    - Période d'urgence
    - Pas d'importance accordée à la relation avec l'employé, favorise pas la relation
    - Peu de temps requis
  - Résolution de problèmes par négociation raisonnée, éléments nécessaires :
    - Confiance réciproque
    - 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
-

- Culture organisationnelle : l'ensemble des valeurs et des croyances communes qu'acquièrent les membres d'une organisation et qui guident leur comportement (ensemble des valeurs et des croyances qui nous distinguent des autres organisations)
- Est-ce qu'une organisation a nécessairement une culture distinctive?
  - Non, pas nécessaire mais culture forte (équipe de travail qui a beaucoup de cohésion) vs culture faible (équipe de travail qui a peu de cohésion)
- Culture forte
  - Avantages
    - Adaptation externe : quoi faire pour accomplir des objectifs organisationnels
    - Intégration interne : comment harmoniser les façons de travailler
  - Désavantages
    - Résistance au changement : incapacité à changer pour s'adapter aux pressions externes
    - Ostracisme de certains types d'individus dont le comportement pourrait être utile
- Sous-culture : valeurs et croyances distinctes d'un sous-groupe de l'organisation qui ne s'opposent pas à la culture dominante de l'organisation, ne s'affronte pas à la culture dominante
- Contre-culture : sous culture se définissant par opposition à la culture dominante de l'organisation
- Façons de connaître la culture (plus on passe de temps dans l'entreprise, plus on comprend les vraies valeurs de l'entreprise et les hypothèses partagées)
  - Culture apparente
    - Récits (parfois épopées)
    - Rites
    - Symboles culturels
    - Normes
  - Valeurs communes : les «bonnes» façons de penser et d'agir pour résoudre des problèmes au travail et pour travailler ensemble
  - Hypothèses communes : croyances fermes reliées à l'organisation ou à son environnement externe (common assumptions, hypothèses de base qui sont vrais ou qui sont fausses mais que les membres de l'organisation croient qui sont vraies)
- 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 ce 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
    - Nouveaux rituels, symboles, ou rôles appuyant la philosophie de gestion
    - Programmes de formation

- Systèmes de récompense
  - Licenciements des membres s'opposants avec ténacité à la nouvelle philosophie de gestion

---

- Structure organisationnelle : une organisation doit être structurée afin de pouvoir plus facilement réaliser ses objectifs (meilleure communication donc plus de chances de réaliser les objectifs)
  - Spécialisation (ou division du travail) verticale : paliers d'autorité, postes qui relèvent de d'autres
    - Permet d'établir les paliers d'autorité afin de faciliter la planification et les prises de décision
    - Enjeux
      - Communication entre les paliers : plus il y a de niveaux, plus il est difficile de communiquer avec les niveaux plus bas/hauts, communication formelle/informelle du haut vers le bas/du bas vers le haut
      - Autorité (centralisation, gestion supérieure prends plus de décisions, moins d'autorité au niveau inférieur vs autonomie (décentralisation)
        - Avantage centralisation : cohérence d'image de marque (brand)
        - Désavantage centralisation : moins flexible au changement et moins d'adaptation à l'environnement et contraintes locales
        - Avantage décentralisation : plus flexible au changement et moins d'adaptation à l'environnement et contraintes locales
        - Désavantage décentralisation : si trop décentralisé alors dilution de l'image de marque (brand)
  - Spécialisation (ou division du travail) horizontale : regrouper les différentes compétences dans l'organisation
    - Structure fonctionnelle (par fonctions) : regroupement disciplines classiques de gestion (ex. RH, marketing/ventes, opérations, R&D)
      - Avantage : meilleure communication car ils sont physiquement situés plus proches, donc meilleur apprentissage et niveau d'expertise supérieur
      - Désavantage : limité par leur propre cadre de référence, moins de communication avec les autres département (troubles de communication entre les postes donc possible diminution du service à la clientèle)
    - Structure divisionnaire (par divisions) : produits ou services, géographie, clientèle
      - Avantage : hyper spécialisation dans la division, plus capable d'adapter aux demandes/contraintes de leur division

- Désavantage : trop de personnel donc grands couts d'emplois
  - Structure matricielle : mélange des structures par fonction et par division
    - Avantage : pas de dédoublement du rôle de chefs de département et afin de bien travailler il est nécessaire que les membres des différents postes communiquent ensemble
    - Désavantage : les gens ont souvent plusieurs patrons (grand facteur de stress car conflit des rôles)
- Organigramme : représentation visuelle de la structure formelle de l'organisation
  - Donne information sur : divers postes de l'organisation, détenteurs de ces postes, lignes hiérarchiques unissant ces postes (canaux formels de communication dans l'organisation), regroupements horizontaux

- QUESTION PRATIQUE CHP 1

Quel est le lien entre le CO et la GRH ?

- a) Ce sont deux disciplines séparées.
- b) Le CO se fonde beaucoup sur les principes de GRH.
- c) La GRH se fonde beaucoup sur les principes de CO.
- d) Aucune des réponses n'est vraie.

Si vous vouliez démontrer qu'il y a un lien entre le niveau de connaissances des individus et leur performance au travail, vous pourriez vous servir...

- a) D'une étude par sondage
- b) D'une étude expérimentale
- c) D'une méta-analyse
- d) Toutes les réponses ci-dessus sont vraies.

- QUESTION PRATIQUE CHP 2

Lequel des énoncés suivants est vrai ?

- a) Crier des insultes à un autre employé est un exemple de comportement contreproductive nuisant à l'organisation dans son ensemble. **(vise un individu)**
- b) Il est nécessaire et suffisant d'avoir toutes les connaissances et compétences requises pour un poste pour bien accomplir les tâches qui nous sont assignées. **(il faut aussi la motivation)**
- c) Compléter de façon créative une tâche qui nous est donnée est un exemple de citoyenneté organisationnelle. **(complétion de tâche assignée)**
- d) Faire preuve d'un esprit sportif est un exemple de citoyenneté organisationnelle visant les individus.

- QUESTION PRATIQUE CHP 3

Choisissez l'option VRAIE.

- a) L'intelligence est plus importante pour certains postes que pour d'autres. **(faux, pertinent dans tous les postes, mais le niveau varie)**
- b) Les gens qui tendent plus à s'appliquer tendent aussi à être plus intelligents. **(faux, l'application n'est pas relié à l'intelligence)**
- c) Il y a moins de bureaucratie dans les sociétés tolérant plus l'incertitude. **(ok avec l'incertitude donc moins de règles pour déterminer leur environnement)**
- d) Les gens ayant un lieu de contrôle plus externe tendent à vivre moins de stress au travail. **(faux, car plus de stress au travail)**

- QUESTION PRATIQUE CHP 4

Le(s)quel(s) des énoncés suivants est VRAI ?

- a) L'engagement organisationnel peut mener à une plus grande satisfaction professionnelle.
- b) La satisfaction au travail peut améliorer la performance au travail.
- c) Les intentions comportementales expliquent pourquoi la performance au travail peut améliorer la satisfaction professionnelle.

- d) a) et b) sont vrais.
- e) a), b) et c) sont vrais.

- QUESTION PRATIQUE CHP 5

Martin arrive en retard au travail presque tous les matins. Ses collègues décident d'en informer le patron. Ceci est un exemple de :

- a) Extinction
- b) Punition
- c) Renforcement négatif
- d) Renforcement positif à ratio variable
- e) b) et c)

- QUESTION PRATIQUE CHP 6

Si je suis particulièrement satisfait avec mon travail proprement dit, il y a de très bonnes chances que...

- a) Mon instrumentalité soit très élevée. (**même si c'est élevé, sa veut pas dire qu'on aime notre travail. Quand c'est élevé sa sous entends que c'est extrinsèque donc qui chercher quelque chose**)
- b) Je perçois souvent une justice procédurale élevée, mais une justice distributive basse. (**pas rapport**)
- c) Mes besoins d'ordre inférieur soient satisfaits. (**extrinsèque car réponds aux besoins d'ordre supérieurs**)
- d) Aucune des options n'est juste.

- QUESTION PRATIQUE CHP 7

Les gestionnaires devraient plus se concentrer sur le maintien de la justice distributive que sur celui de la justice procédurale.

- Vrai ou faux ?

Bien performer afin de satisfaire un besoin d'ordre inférieur (p. ex. la sécurité financière) met en évidence la motivation intrinsèque.

- Vrai ou faux ?

Quel énoncé est vrai ?

- a) Percevoir la situation stressante comme ayant un côté positif est une bonne façon d'éliminer le facteur de stress.
- b) La détresse mène à un plus haut niveau de performance individuelle que l'eustress.
- c) Le conflit entre le travail et la vie personnelle peut être causé autant par le travail que par sa vie personnelle.
- d) Être aussi clair que possible avec ses employés réduirait leur stress car cela augmenterait leur sentiment d'autonomie.

- QUESTION PRATIQUE CHP 8

Lequel des énoncés suivants est vrai ?

- a) Une plus grande diversité au sein d'une équipe facilite la communication.

- b) Une plus forte cohésion peut nuire à la performance d'une équipe. **(quand les normes sont contreproductives)**
- c) Une menace à l'équipe tend à réduire la cohésion parmi ses membres.
- d) Lorsqu'une équipe doit accomplir une tâche conjonctive, il serait à son avantage d'augmenter sa taille. **(son succès dépendant de son plus faible maillon donc, moins de personnes)**

- QUESTION PRATIQUE CHP 9

Lequel des énoncés suivants est VRAI ?

- a) Les gens ayant une grande habileté politique manquent de sincérité apparente.
- b) L'habilitation du personnel devrait toujours être assurée.
- c) **On devrait toujours essayer d'utiliser la raison pour influencer quelqu'un, qu'il s'agisse du patron, d'un collègue, ou d'un subordonné.**
- d) Résister les demandes d'un patron n'est pas risqué si on résiste de façon constructive. **(c'est risqué si on a pas encore la confiance du patron)**
- e) (c) et (d) sont vrais.

- QUESTION PRATIQUE CHP 10

Un leader transformateur...

- a) ...fait un suivi régulier auprès de ses employés pour corriger leur performance au besoin. **(leader transactionnel)**
- b) ...tend à faire preuve de considération envers ses employés.
- c) ...permet à ses employés de trouver leur travail plus intéressant.
- d) Chacun des énoncés ci-haut décrit un leader transformateur.
- e) **Seulement (b) et (c) décrivent un leader transformateur.**

- QUESTION PRATIQUE CHP 11

Lequel des énoncés suivants est VRAI ?

- a) La rationalité limitée est particulièrement présente dans un contexte décisionnel de certitude. F **(la rationalité limitée est plus pertinente quand il y a de l'incertitude)**
- b) Pour éviter la pensée de groupe, le patron devrait débiter une discussion avec son équipe d'employés en présentant clairement sa préférence. F **(les employés doivent s'exprimer avant)**
- c) **Une bonne façon d'éviter la surenchère rationnelle est de se fixer des critères décisionnels clairs. V**
- d) Il est toujours préférable d'avoir plus d'information pour prendre une décision. F **(un peux se noyer dans l'information)**
- e) Aucun des énoncés n'est vrai.

- QUESTION PRATIQUE CHP 12

Faire beaucoup de télétravail peut...

- a) Causer le sentiment d'être oublié par ses collègues. V

- b) Réduire la facilité du patron à être vu comme étant charismatique. V (**peux pas communiquer le charisme aussi bien, car les canaux sont moins riches**)
- c) Faciliter le soutien émotionnel que l'on peut recevoir du patron. F (**car sa nuis au soutien émotionnel, car les canaux sont moins riches**)
- d) **Seulement A et B sont vrais.**
- e) A, B et C sont vrais.

- QUESTION PRATIQUE CHP 13

Tu travailles sur un projet avec un de tes collègues de travail. L'expertise impressionnante de ce dernier pourrait peut-être t'être fort utile un jour. Il te dit ce matin qu'il voudrait s'absenter pour les deux prochains jours et demande si tu serais en mesure de faire le travail qu'il ne pourrait faire durant son absence. Tu as déjà beaucoup de pain sur la planche, mais il ne serait pas impossible de l'aider. De quelle stratégie de gestion directe de conflit devrais-tu te servir dans une telle situation ?

- a) Faire preuve d'affrontement
- b) Faire preuve d'évitement
- c) Faire recours aux supérieurs
- d) Diminuer votre interdépendance
- e) **Faire preuve d'accommodation (favorise plus la relation que tes propres intérêts à court terme)**

Le(s)quel(s) des énoncés suivants décrit(vent) la gestion de conflit par **négociation raisonnée** ?

- a) Ce style de gestion **indirecte** d'un conflit prend généralement plus de temps à utiliser que d'autres styles. (**méthode directe**)
- b) Ce style mène souvent à une solution perdant-gagnant. (**gagnant-gagnant**)
- c) **Ce style serait particulièrement appropriée lorsqu'on veut maintenir une bonne relation avec l'autre parti.**
- d) a) et b) décrivent ce style de gestion de conflit.
- e) a) et c) décrivent ce style de gestion de conflit.

- QUESTION PRATIQUE CHP 14

Il est toujours préférable de maintenir une culture forte lorsque le marché dans lequel opère l'organisation change souvent. (désavantage car enfreindre l'adaptabilité à un environnement en changement)

- a) Vrai
- b) **Faux**

- QUESTION PRATIQUE CHP 15

John est le PDG de TechMechanix Inc., une organisation qui se sert d'une structure fonctionnelle, incluant les fonctions ressources humaines, marketing et production. John veut que la communication entre le haut et le bas de l'organisation puisse se faire beaucoup plus rapidement. Aussi, il veut s'assurer que chacune des trois fonctions puissent s'adapter beaucoup mieux aux besoins très distincts de chacun des produits vendus par TechMechanix.

Selon ces détails, John devrait favoriser lequel des changements suivants au niveau de la structure de TechMechanix ?

- a) Réduire le nombre de paliers de la spécialisation verticale.
- b) Ajouter des paliers à la spécialisation verticale et instaurer une structure divisionnaire **(par produits)**.
- c) Ajouter des paliers à la spécialisation verticale.
- d) Instaurer une structure divisionnaire **(par produits)**.
- e) a) et d) **(augmenter la communication et meilleur communication parmi les fonctions en ce qui concerne les produits)**

#### - QUESTION LONGUE 1

Expliquez pourquoi une étude par sondage ne pourrait pas permettre au chercheur de tirer des conclusions de cause-à-effet à partir des résultats obtenus.

R: Il n'y a pas de groupe contrôle donc on ne peut pas savoir les autres conditions qui pourraient avoir expliqués les changements dans la variable indépendante. Dans un sondage les variables dép et indép sont observées en même temps dans un questionnaire on ne peut pas savoir qu'elle précède l'autre et donc qu'elle cause l'autre (peux pas tirer des conclusions de cause à effet car une ne précède pas l'autre) Ex. augmentation de paye qui augmente le meilleur rendement ou l'augmentation de rendement mène à une augmentation de salaire

#### - QUESTION LONGUE 2

- a) Expliquez la différence entre la performance des tâches assignées et la citoyenneté organisationnelle.

R: Performance des tâches est intra rôle (faire les tâches qui sont assignées au poste dans l'entreprise par le patron ou tout autre superviseur), rémunéré par un salaire, obligation de faire le travail (mais choix dans le niveau de travail bien fait). Citoyenneté organisationnelle est extra rôle (faire des tâches qui ne sont pas assignées et qui n'ont pas rapport avec le poste dans l'entreprise, de son propre gré, afin d'aider l'entreprise), pas rémunéré par un salaire, tâche qui se fait au choix (initiative des gens).

- b) Donner un exemple précis (quelque chose de précis qu'un employé ferait dans son travail particulier) de chacun de ces deux types de comportements.

R: Performance des tâches → Un professeur qui commence son cours et le PowerPoint ne fonctionne pas alors il décide d'improviser et faire le cours en écrivant quelques points au tableau et faire le cours juste à voix.

Citoyenneté organisationnelle → Aider un nouvel employé dans l'entreprise qui est un pair à se retrouver dans l'entreprise, dans ses tâches, etc.

#### - QUESTION LONGUE 3 (trop facile)

- a) Identifiez un des traits du modèle à cinq facteurs de la personnalité qui serait particulièrement utile pour le poste de vendeur. Justifiez votre choix.

R: extraversion (aise avec les autres), application (faire un bon travail et réussir)

- b) Identifiez un poste (ou une profession) qui nécessiterait d'un plus haut monitoring de soi. Expliquez pourquoi.

R: Politicien (toujours dans les médias et une figure publique), psychologue (doit être empathique avec client sinon vont les perdre), avocat (en situation de litige)

#### - QUESTION LONGUE 4

Marie est très insatisfaite au travail. Un de ses collègues lui demande ce qui ne va pas. Elle lui dit qu'elle trouve que son salaire est inférieur à ce qu'elle croit être la moyenne salariale pour son poste dans l'industrie.

a) Quelle valeur de Marie est mise en évidence dans cette description ?

R: équité, car elle juge qu'elle est aussi bonne que la moyenne

b) En vous servant du modèle vu en classe concernant le développement d'une attitude, expliquez comment cette valeur contribue à sa pauvre satisfaction professionnelle.

R: Le salaire de Marie est inférieur à ceux de ses collègues + ne sent pas que la situation est équitable → Marie est insatisfaite avec son salaire → Le rendement de Marie va diminuer car elle est insatisfaite (elle va pas être motivée de travailler donc ne va pas faire le travail ou vas mal le faire)

#### - QUESTION LONGUE 5

Jusqu'à aujourd'hui, Steve était très motivé au travail. Il s'est toujours trouvé très compétent et fiable, et était donc ravi du fait que son patron lui délégua des projets intéressants, complexes et importants. Aujourd'hui, à la réunion annuelle où le patron révèle quels projets seront fiés à quels membres de l'équipe pour l'année à venir, tout a changé pour Steve. Suite à la réunion, il s'est senti en colère et fort démotivé par les décisions prises par son patron.

Servez-vous de la théorie de l'équité pour décrire deux scénarios possibles qui auraient pu engendrer une telle réaction de la part de Steve.

R: principe d'équité :  $\frac{\text{Rétribution (moi)}}{\text{Contribution (moi)}} <=> \frac{\text{Rétribution (toi)}}{\text{Contribution (toi)}}$ . 1) Ses contributions sont fantastiques et celle les rétributions des autres plus grandes avec des contributions inférieures aux siennes (R diminue / C augmente de Steve et R augmente / C diminue des autres). 2) Ses contributions sont fantastiques mais c'est injuste car le travail que les autres font est plus intéressant, chose injuste car il est le plus compétent. Solution : se comparer à d'autres, parler avec les patrons pour changer la situation

#### - QUESTION LONGUE 6

Un gestionnaire observe qu'au cours des dernières semaines, un de ses employés fait preuve d'absentéisme et semble beaucoup moins participer aux réunions d'équipe. Il décide de le rencontrer pour lui faire part de ses observations et lui demander s'il continue à aimer son travail. L'employé lui révèle qu'il trouve que son poste ne fait pas appel à ses divers talents et que ses responsabilités sont peu valorisées par le reste de l'équipe.

a) Laquelle ou lesquelles des cinq caractéristiques d'un emploi stimulant (ou « enrichi ») semble(nt) être manquante(s) pour cet employé ?

R: polyvalence des tâches, car l'employé n'a pas assez de tâches stimulantes, toutes axées sur le même talent et donc pas de tâches de types différents. Aussi, peut être valorisation de la tâche

b) Si l'on pouvait enrichir le poste de cet employé, serait-ce sa motivation intrinsèque ou extrinsèque qui serait haussée le plus ? Pourquoi ?

R: en enrichissant le poste, il aurait plus de plaisir dans le poste lui-même, qui est la définition de la motivation intrinsèque

#### - QUESTION LONGUE 7

Nous avons discuté de plusieurs facteurs de stress communs en contexte de travail. Identifiez un de ces facteurs et expliquez le processus par lequel la perception de ce facteur pourrait engendrer des symptômes de détresse.

R: Conflit de rôle, dans le processus de jugement une grande importance est accordée à ce conflit (raisons de d'accordance de beaucoup d'importance: perte d'emploi) et l'employé n'a pas assez de ressources pour essayer de résoudre cette situation (temps, connaissances, etc.) afin que des symptômes de détresse soient engendrés.

- QUESTION LONGUE 8

- a) La paresse sociale au sein d'une équipe semble être liée à la taille de l'équipe. Quel est ce lien ?

R: Plus l'équipe augmente, plus il y a de chances qu'on voie de la paresse sociale (moins de tâches à faire donc accorde moins d'importance à ses tâches)

- b) Énumérez trois façons de réduire la paresse sociale au sein d'une équipe (à part changer la taille de l'équipe).

R: Rendre les tâches le plus stimulant possible, éviter le dédoublement des tâches (deux personnes avec des tâches trop similaires), rendre les responsabilités très claires et reconnaître les contributions des autres