

# Table des matières

## PARTIE I Introduction

### Chapitre 1

#### Qu'est-ce que le comportement organisationnel ?

1. L'importance des compétences interpersonnelles.....	2	7.8. Améliorer le bien-être au travail ..	19
2. Les métiers du manager .....	3	7.9. Créer un environnement de travail positif .....	20
2.1. Les fonctions de management ...	3	7.10. Développer la dimension éthique	21
2.2. Les rôles du manager .....	4	8. Comportement organisationnel : le modèle .....	23
2.3. Les compétences managériales ..	6	8.1. Présentation générale.....	23
2.4. Les activités managériales : de l'efficacité au succès .....	6	8.2. Contributions .....	23
2.5. Récapitulatif des activités managériales .....	8	8.3. Processus.....	24
3. Le comportement organisationnel ..	8	8.4. Résultats .....	24
4. L'alliance de l'intuition et de l'analyse systématique.....	9	9. Perspectives internationales .....	30
5. Une discipline carrefour .....	11	Résumé .....	30
5.1. Psychologie.....	11	Pour en savoir plus .....	31
5.2. Sociologie.....	12	Activités .....	32
5.3. Psychologie sociale.....	13	Débat.....	32
5.4. Anthropologie .....	13	Questions de révision .....	33
5.5. Sciences politiques .....	13	Exercice de groupe.....	34
6. Une discipline de la contingence ....	13	Dilemme éthique.....	36
7. Les grands défis du CO .....	14	Étude de cas n° 1 .....	37
7.1. Affronter les pressions économiques .....	15	Étude de cas n° 2 .....	39
7.2. Affronter la globalisation.....	16		
7.3. Manager la diversité.....	17		
7.4. Améliorer le service au client.....	18		
7.5. Améliorer les compétences des collaborateurs .....	18		
7.6. S'adapter aux « dynamiques éphémères » .....	18		
7.7. Travailler en réseau .....	19		

## PARTIE II L'individu

### Chapitre 2

#### La diversité dans les organisations

1. La diversité .....	42
1.1. Caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre .....	42
1.2. Les niveaux de diversité .....	43
1.3. La discrimination.....	44
2. Les caractéristiques sociodémographiques .....	46
2.1. Âge.....	47
2.2. Sexe .....	49
2.3. Appartenance ethnique.....	51

2.4. Handicap .....	51	2.4. L'impact de la satisfaction sur le lieu de travail .....	88
2.5. Autres caractéristiques sociodémographiques .....	53	3. Perspectives internationales .....	92
3. Les aptitudes .....	56	3.1. La satisfaction professionnelle est-elle un concept américain ? ..	92
3.1. Aptitudes intellectuelles .....	57	3.2. Les employés sont-ils davantage satisfaits de leur travail dans les cultures occidentales ? .....	92
3.2. Aptitudes physiques .....	59	Résumé .....	93
3.3. Le rôle des handicaps .....	59	Pour en savoir plus .....	94
4. Stratégies de gestion de la diversité ..	59	Activités .....	95
4.1. Attirer, sélectionner, développer et retenir une main-d'œuvre diversifiée .....	60	Débat .....	95
4.2. La diversité dans les groupes .....	61	Questions de révision .....	96
4.3. Programmes efficaces en faveur de la diversité .....	61	Exercice de groupe .....	97
5. Perspectives internationales .....	62	Dilemme éthique .....	98
5.1. Caractéristiques sociodémographiques .....	63	Étude de cas n° 1 .....	99
5.2. Aptitudes intellectuelles .....	63	Étude de cas n° 2 .....	101
5.3. Gestion de la diversité .....	63	Fiche-outil : fournir un feed-back efficace .....	102
Résumé .....	64	<b>Chapitre 4</b>	
Pour en savoir plus .....	65	<b>Les émotions</b> .....	105
Activités .....	66	1. Émotion ou humeur ? .....	107
Débat .....	66	1.1. Les émotions de base .....	108
Questions de révision .....	67	1.2. L'humeur, l'affect positif et l'affect négatif .....	109
Exercice de groupe .....	68	1.3. La fonction des émotions .....	110
Dilemme éthique .....	69	1.4. D'où viennent les émotions ? .....	111
Étude de cas .....	70	2. Le travail émotionnel .....	117
<b>Chapitre 3</b>		2.1. Émotions ressenties ou émotions exprimées ? .....	118
<b>Attitudes et satisfaction professionnelle</b>	73	3. La théorie des événements affectifs ..	120
1. Les attitudes .....	74	4. L'intelligence émotionnelle .....	122
1.1. Quelles sont les principales composantes des attitudes ? .....	74	4.1. L'IE en débat : le pour .....	123
1.2. Le comportement suit-il toujours les attitudes ? .....	76	4.2. L'IE en débat : le contre .....	124
1.3. Quelles sont les principales attitudes face au travail ? .....	79	5. La régulation émotionnelle .....	125
1.4. Comment se mesurent les attitudes des employés ? .....	83	6. Applications organisationnelles .....	127
2. La satisfaction professionnelle .....	84	6.1. La sélection .....	127
2.1. Mesurer la satisfaction professionnelle	84	6.2. La prise de décision .....	127
2.2. Dans quelle mesure les employés sont-ils satisfaits de leur travail ? ..	85	6.3. La créativité .....	128
2.3. D'où vient la satisfaction professionnelle ? .....	86	6.4. La motivation .....	128
		6.5. Le leadership .....	129
		6.6. La négociation .....	129
		6.7. Le service au client .....	129
		6.8. Les attitudes face au travail .....	130

6.9. Les comportements professionnels déviants .....	130	5.1. L'adéquation personnalité/métier	163
6.10. Comment les managers peuvent-ils influencer l'humeur de leurs employés ? .....	132	5.2. L'adéquation personnalité/organisation .....	165
7. Perspectives internationales .....	132	6. Valeurs à travers le monde .....	166
7.1. L'intensité avec laquelle les émotions sont ressenties varie-t-elle selon la culture ? .....	132	6.1. Grille d'évaluation des cultures de Hofstede .....	166
7.2. L'interprétation des émotions diffère-t-elle d'une culture à l'autre ? .....	132	6.2. Grille d'évaluation des cultures du programme GLOBE .....	171
7.3. L'expression des émotions répond-elle aux mêmes normes dans toutes les cultures ? .....	133	Résumé .....	173
Résumé .....	134	Pour en savoir plus .....	174
Pour en savoir plus .....	135	Activités .....	175
Débat .....	136	Débat .....	175
Questions de révision .....	137	Questions de révision .....	176
Exercice de groupe .....	137	Exercice de groupe .....	176
Dilemme éthique .....	138	Étude de cas n° 1 .....	178
Étude de cas n° 1 .....	139	Étude de cas n° 2 .....	180
Étude de cas n° 2 .....	141		
<b>Chapitre 5</b>		<b>Chapitre 6</b>	
<b>Personnalité et valeurs</b> .....	143	<b>Perception et prise de décision</b> .....	183
1. La personnalité .....	144	1. Qu'est-ce que la perception ? .....	184
1.1. Qu'est-ce que la personnalité ? .....	144	1.1. Quels sont les facteurs qui influencent la perception ? .....	185
1.2. La mesure de la personnalité .....	144	2. Perception des personnes : porter des jugements sur autrui .....	186
1.3. Les facteurs déterminants de la personnalité .....	145	2.1. La théorie de l'attribution .....	186
2. L'approche psychanalytique de la personnalité .....	150	2.2. Applications organisationnelles .....	191
3. Autres traits de personnalité pertinents dans le contexte organisationnel .....	150	3. De la perception à la prise de décision .....	192
3.1. Image de soi .....	151	4. Comment prend-on des décisions dans une organisation ? .....	193
3.2. Machiavélisme .....	151	4.1. Le modèle de la rationalité parfaite, la rationalité limitée, et l'intuition .....	193
3.3. Narcissisme .....	152	4.2. Le modèle de la rationalité parfaite .....	193
3.4. Autorégulation .....	153	4.3. La rationalité limitée .....	194
3.5. Prise de risque .....	153	4.4. L'intuition .....	195
3.6. Personnalité proactive .....	155	4.5. Les erreurs et les biais décisionnels les plus communs .....	195
3.7. Personnalité et culture .....	155	5. La prise de décision sous influence : différences individuelles et contraintes organisationnelles .....	200
4. Les valeurs .....	156	5.1. Personnalité et décision .....	200
4.1. L'importance des valeurs .....	157	5.2. Genre et décision .....	201
4.2. Les différents types de valeurs .....	158	5.3. Contraintes organisationnelles .....	202
4.3. Valeurs, loyauté et comportement éthique .....	163	6. Éthique et processus décisionnel .....	204
5. Un travail en lien avec les valeurs et la personnalité .....	163	6.1. Trois critères éthiques de décision .....	204

6.2. <i>Créativité, décision créative et innovation des organisations</i> . . . . .	205	5. Perspectives internationales . . . . .	250
7. Le comportement créatif . . . . .	207	<i>Résumé</i> . . . . .	252
7.1. <i>Les prédicteurs du comportement créatif</i> . . . . .	207	<i>Pour en savoir plus</i> . . . . .	253
7.2. <i>Les résultats du comportement créatif (l'innovation)</i> . . . . .	208	Activités . . . . .	254
8. Perspectives internationales . . . . .	209	<i>Débat</i> . . . . .	254
8.1. <i>Attributions</i> . . . . .	209	<i>Questions de révision</i> . . . . .	255
8.2. <i>Prise de décision</i> . . . . .	210	<i>Exercice de groupe</i> . . . . .	256
8.3. <i>Éthique</i> . . . . .	212	<i>Dilemme éthique</i> . . . . .	256
<i>Résumé</i> . . . . .	212	<i>Étude de cas n° 1</i> . . . . .	257
<i>Pour en savoir plus</i> . . . . .	214	<i>Étude de cas n° 2</i> . . . . .	258
Activités . . . . .	215	<b>Chapitre 8</b>	
<i>Débat</i> . . . . .	215	<b>Motivation : pratiques et enjeux</b> . . . . .	261
<i>Questions de révision</i> . . . . .	216	1. Augmenter la motivation en changeant la nature de l'environnement de travail . . . . .	262
<i>Exercice de groupe</i> . . . . .	216	1.1. <i>Le modèle des caractéristiques du travail (MCT)</i> . . . . .	262
<i>Dilemme éthique</i> . . . . .	217	1.2. <i>Comment réaménager le travail ?</i> . . . . .	265
<i>Étude de cas</i> . . . . .	218	1.3. <i>Les méthodes alternatives d'aménagement du travail</i> . . . . .	268
<b>Chapitre 7</b>		1.4. <i>Le contexte social et physique</i> . . . . .	271
<b>Motivation : les fondamentaux</b> . . . . .	221	2. L'implication des employés . . . . .	271
1. Définition de la motivation . . . . .	222	2.1. <i>Quelques exemples de programmes d'implication</i> . . . . .	271
2. Les premières théories de la motivation . . . . .	223	2.2. <i>Implication des salariés et théories de la motivation</i> . . . . .	272
2.1. <i>La théorie de la pyramide des besoins (A. Maslow)</i> . . . . .	223	3. La rémunération comme outil de motivation des employés . . . . .	273
2.2. <i>La théorie X et la théorie Y (D. McGregor)</i> . . . . .	225	3.1. <i>Établir une structure salariale</i> . . . . .	274
2.3. <i>La théorie des deux facteurs (F. Herzberg)</i> . . . . .	226	3.2. <i>Les rémunérations variables</i> . . . . .	274
2.4. <i>La théorie des besoins (D. McClelland)</i> . . . . .	229	3.3. <i>Les programmes de reconnaissance</i> . . . . .	280
3. Les théories contemporaines . . . . .	232	4. Perspectives internationales . . . . .	282
3.1. <i>La théorie de l'autodétermination</i> . . . . .	232	4.1. <i>Les caractéristiques et l'enrichissement du travail</i> . . . . .	282
3.2. <i>La théorie des buts d'accomplissement (E. Locke)</i> . . . . .	234	4.2. <i>Le télétravail</i> . . . . .	283
3.3. <i>Les programmes de MPO ou la mise en pratique de la théorie des buts d'accomplissement</i> . . . . .	236	4.3. <i>Les rémunérations variables</i> . . . . .	283
3.4. <i>La théorie de l'auto-efficacité (A. Bandura)</i> . . . . .	237	4.4. <i>Les avantages sociaux</i> . . . . .	283
3.5. <i>La théorie du renforcement</i> . . . . .	240	4.5. <i>L'implication des employés</i> . . . . .	284
3.6. <i>La théorie de l'équité (J. S. Adams)</i> . . . . .	240	<i>Résumé</i> . . . . .	284
3.7. <i>La théorie des attentes (V. Vroom)</i> . . . . .	246	<i>Pour en savoir plus</i> . . . . .	285
4. Intégration des différentes théories contemporaines de la motivation . . . . .	248	Activités . . . . .	286
		<i>Débat</i> . . . . .	286
		<i>Questions de révision</i> . . . . .	287
		<i>Exercice de groupe</i> . . . . .	287
		<i>Dilemme éthique</i> . . . . .	289

Étude de cas n° 1 .....	290	2. Les différents types d'équipes .....	339
Étude de cas n° 2 .....	291	2.1. L'équipe de résolution de problèmes .....	340
		2.2. L'équipe autonome .....	340
		2.3. L'équipe transverse .....	341
		2.4. L'équipe virtuelle .....	341
		3. Créer des équipes efficaces .....	343
		3.1. Le contexte .....	345
		3.2. La composition des équipes .....	347
		3.3. Les processus .....	352
		4. Transformer les individus en équipiers .....	354
		5. Le travail en équipe n'est pas toujours la panacée .....	356
		6. Perspectives internationales .....	356
		<i>Résumé</i> .....	357
		<i>Pour en savoir plus</i> .....	358
		Activités .....	359
		<i>Débat</i> .....	359
		<i>Questions de révision</i> .....	361
		<i>Dilemme éthique</i> .....	362
		<i>Étude de cas n° 1</i> .....	362
		<i>Étude de cas n° 2</i> .....	363
		<b>Chapitre 11</b>	
		<b>La communication</b> .....	367
		1. À quoi sert la communication ? .....	368
		2. Le processus de communication .....	369
		3. Dans quelle direction communique-t-on ? .....	370
		3.1. La communication descendante ..	370
		3.2. La communication ascendante ..	371
		3.3. La communication latérale .....	371
		4. La communication organisationnelle	371
		4.1. Les réseaux formels .....	371
		4.2. La rumeur .....	373
		5. Les modalités de communication ...	374
		5.1. La communication orale .....	374
		5.2. La communication écrite .....	375
		5.3. La communication non verbale ..	378
		6. Choisir le bon canal de communication .....	381
		7. Les obstacles à la communication ...	384
		7.1. Le filtrage .....	384
		7.2. La perception sélective .....	384
<b>PARTIE III Le groupe</b>			
<b>Chapitre 9</b>			
<b>Le comportement de groupe : les fondamentaux</b> .....	293		
1. Qu'est-ce qu'un groupe ? .....	294		
2. Les étapes de la dynamique d'un groupe .....	296		
2.1. Le modèle à cinq étapes .....	296		
2.2. Un modèle alternatif : les groupes temporaires .....	298		
3. Les caractéristiques d'un groupe : rôles, normes, statuts, taille, cohésion et diversité .....	300		
3.1. Les rôles .....	300		
3.2. Les normes .....	303		
3.3. Le statut .....	309		
3.4. La taille .....	312		
3.5. La cohésion .....	313		
3.6. La diversité .....	315		
4. La prise de décision collective .....	317		
4.1. Collectif contre individuel .....	317		
4.2. Pensée de groupe et déplacement de groupe .....	319		
4.3. Décider en groupe .....	322		
5. Perspectives internationales .....	324		
5.1. Statut et culture .....	325		
5.2. Paresse sociale .....	325		
<i>Résumé</i> .....	325		
<i>Pour en savoir plus</i> .....	327		
Activités .....	328		
<i>Débat</i> .....	328		
<i>Questions de révision</i> .....	329		
<i>Exercice de groupe</i> .....	329		
<i>Dilemme éthique</i> .....	333		
<i>Étude de cas n° 1</i> .....	333		
<i>Étude de cas n° 2</i> .....	334		
<b>Chapitre 10</b>			
<b>Le travail en équipe</b> .....	337		
1. Groupe ou équipe ? .....	338		

7.3. <i>La surcharge d'informations</i> . . . . .	384	7. Le leadership en question . . . . .	429
7.4. <i>Les émotions</i> . . . . .	385	7.1. <i>L'attribution de leadership</i> . . . . .	430
7.5. <i>Le langage</i> . . . . .	385	7.2. <i>L'organisation sans leadership ?</i> . . . . .	430
7.6. <i>La peur de communiquer</i> . . . . .	385	8. Trouver ou créer les leaders	
8. Perspectives internationales . . . . .	386	de demain . . . . .	432
8.1. <i>Les obstacles culturels</i> . . . . .	386	8.1. <i>Où les recruter ?</i> . . . . .	432
8.2. <i>Le contexte culturel</i> . . . . .	387	8.2. <i>Comment les former ?</i> . . . . .	433
8.3. <i>Communication interculturelle : quelques conseils</i> . . . . .	388	8.3. <i>Le mentoring (ou mentorat)</i> . . . . .	434
<i>Résumé</i> . . . . .	390	9. Perspectives internationales . . . . .	435
<i>Pour en savoir plus</i> . . . . .	391	<i>Résumé</i> . . . . .	437
Activités . . . . .	392	<i>Pour en savoir plus</i> . . . . .	437
<i>Débat</i> . . . . .	392	Activités . . . . .	439
<i>Exercice de groupe</i> . . . . .	394	<i>Débat</i> . . . . .	439
<i>Dilemme éthique</i> . . . . .	395	<i>Exercice de groupe</i> . . . . .	440
<i>Étude de cas n° 1</i> . . . . .	395	<i>Dilemme éthique</i> . . . . .	441
<i>Étude de cas n° 2</i> . . . . .	396	<i>Étude de cas n° 1</i> . . . . .	442
		<i>Étude de cas n° 2</i> . . . . .	443

## Chapitre 12

<b>Leadership</b> . . . . .	399
1. Qu'est-ce que le leadership ? . . . . .	400
2. Les théories des traits de personnalité . . . . .	401
3. Les théories comportementales . . . . .	404
4. Les théories de la contingence . . . . .	405
4.1. <i>Le modèle de Fiedler</i> . . . . .	406
4.2. <i>Théorie du leadership situationnel</i> . . . . .	409
4.3. <i>Théorie de l'objectif-trajectoire</i> . . . . .	410
4.4. <i>Théorie de l'échange leader/membre</i> . . . . .	412
4.5. <i>Modèle de la participation du leader</i> . . . . .	413
5. Le leadership, source d'inspiration . . . . .	415
5.1. <i>Le leadership charismatique</i> . . . . .	415
5.2. <i>Le leadership de niveau 5</i> . . . . .	420
5.3. <i>Le leadership transformationnel</i> . . . . .	420
5.4. <i>Synthèse des différents styles de leadership</i> . . . . .	422
6. Leadership authentique : entre éthique et confiance . . . . .	424
6.1. <i>Qu'est-ce que le leadership authentique ?</i> . . . . .	424
6.2. <i>Leadership et éthique</i> . . . . .	425
6.3. <i>Qu'est-ce que la confiance ?</i> . . . . .	426
6.4. <i>Confiance et leadership</i> . . . . .	427
6.5. <i>Les principes fondamentaux de la confiance</i> . . . . .	428

## Chapitre 13

<b>Pouvoir, influence et comportements politiques</b> . . . . .	445
1. Qu'est-ce que le pouvoir ? . . . . .	446
2. Leadership ou pouvoir ? . . . . .	447
3. Les sources du pouvoir . . . . .	447
3.1. <i>Le pouvoir formel</i> . . . . .	447
3.2. <i>Le pouvoir personnel</i> . . . . .	449
3.3. <i>Quelles sont les sources de pouvoir les plus efficaces ?</i> . . . . .	449
4. La dépendance, clé du pouvoir . . . . .	450
4.1. <i>L'hypothèse de dépendance</i> . . . . .	450
4.2. <i>D'où vient la dépendance ?</i> . . . . .	450
5. Tactiques d'influence . . . . .	452
6. Pouvoir collectif : les coalitions . . . . .	455
7. Comportements politiques : le pouvoir en action . . . . .	456
7.1. <i>Qu'est-ce qu'un comportement politique ?</i> . . . . .	456
7.2. <i>La réalité du comportement politique</i> . . . . .	457
7.3. <i>Facteurs favorisant le comportement politique</i> . . . . .	459
7.4. <i>Comment les individus réagissent-ils aux comportements politiques ?</i> . . . . .	462
7.5. <i>Le management d'impression</i> . . . . .	464
7.6. <i>L'éthique des comportements politiques</i> . . . . .	468



7.7. Cartographier son pouvoir .....	470
8. Perspectives internationales .....	471
<i>Résumé</i> .....	472
<i>Pour en savoir plus</i> .....	473
Activités .....	474
<i>Débat</i> .....	474
<i>Questions de révision</i> .....	475
<i>Exercice de groupe</i> .....	475
<i>Dilemme éthique</i> .....	476
<i>Étude de cas n° 1</i> .....	478
<i>Étude de cas n° 2</i> .....	479

## Chapitre 14

### Conflits et négociation

1. Qu'est-ce qu'un conflit ? .....	482
1.1. <i>La conception traditionnelle</i> .....	482
1.2. <i>La conception interactionniste</i> .....	483
2. Types de conflits et leur localisation .....	483
2.1. <i>Types de conflits</i> .....	483
2.2. <i>Localisation des conflits</i> .....	485
3. Le processus du conflit .....	486
3.1. <i>Étape I : opposition ou incompatibilité potentielle</i> .....	486
3.2. <i>Étape II : cognition et personnalisation</i> .....	488
3.3. <i>Étape III : intentions</i> .....	489
3.4. <i>Étape IV : comportement</i> .....	491
3.5. <i>Étape V : résultats</i> .....	493
4. La négociation .....	496
4.1. <i>Les stratégies de négociation</i> .....	496
4.2. <i>Le processus de négociation</i> .....	501
5. Le rôle des différences individuelles dans la négociation .....	502
6. Les tiers négociateurs .....	506
7. Perspectives internationales .....	507
<i>Résumé</i> .....	509
<i>Pour en savoir plus</i> .....	511
Activités .....	512
<i>Débat</i> .....	512
<i>Questions de révision</i> .....	513
<i>Exercice de groupe</i> .....	513
<i>Dilemme éthique</i> .....	515
<i>Étude de cas n° 1</i> .....	516
<i>Étude de cas n° 2</i> .....	517

## PARTIE IV L'organisation

### Chapitre 15

#### La structure organisationnelle

1. Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle ? .....	520
1.1. <i>La spécialisation du travail</i> .....	520
1.2. <i>La départementalisation</i> .....	522
1.3. <i>La chaîne hiérarchique</i> .....	523
1.4. <i>L'éventail de contrôle</i> .....	524
1.5. <i>La centralisation et la décentralisation</i> .....	525
1.6. <i>La formalisation</i> .....	526
2. Les grands modèles organisationnels .....	528
2.1. <i>La structure simple</i> .....	528
2.2. <i>La structure bureaucratique</i> .....	529
2.3. <i>La structure matricielle</i> .....	530
3. Les nouveaux modèles organisationnels .....	533
3.1. <i>L'organisation virtuelle</i> .....	533
3.2. <i>L'organisation sans frontières</i> .....	535
4. Vers une organisation plus « lean » : rester agile .....	536
5. Des structures différentes : pourquoi ? .....	537
5.1. <i>Stratégie et structure</i> .....	538
5.2. <i>La taille de l'organisation</i> .....	539
5.3. <i>La technologie</i> .....	540
5.4. <i>L'environnement</i> .....	540
6. Modèles d'organisation et comportements .....	543
7. Perspectives internationales .....	544
7.1. <i>La culture et la structure organisationnelle</i> .....	544
7.2. <i>La culture et les préférences des employés en matière de structure</i> .....	545
7.3. <i>La culture et l'organisation sans frontières</i> .....	545
<i>Résumé</i> .....	545
<i>Pour en savoir plus</i> .....	547
Activités .....	548
<i>Questions de révision</i> .....	548
<i>Exercice de groupe</i> .....	548
<i>Dilemme éthique</i> .....	549
<i>Étude de cas n° 1</i> .....	550
<i>Étude de cas n° 2</i> .....	551

**Chapitre 16**

**La culture organisationnelle** ..... 555

- 1. Définition de la culture organisationnelle ..... 556
  - 1.1. *La culture comme terme descriptif* ..... 557
  - 1.2. *Les organisations possèdent-elles une culture uniforme ?* ..... 557
  - 1.3. *Cultures fortes et cultures faibles* . 559
  - 1.4. *Culture et formalisation* ..... 560
- 2. Les cultures pour quelle finalité ? .... 561
  - 2.1. *Les fonctions de la culture* ..... 561
  - 2.2. *La culture crée le climat* ..... 562
  - 2.3. *La culture et l'innovation* ..... 563
  - 2.4. *Quand la culture devient un frein*. 564
- 3. Créer et entretenir une culture ..... 566
  - 3.1. *La naissance d'une culture*..... 566
  - 3.2. *Maintenir une culture* ..... 567
  - 3.3. *Comment les cultures se forment* . 571
- 4. Comment s'imprègne-t-on d'une culture ? ..... 571
  - 4.1. *Les récits* ..... 572
  - 4.2. *Les rituels*..... 572
  - 4.3. *Les symboles matériels*..... 572
  - 4.4. *Le langage* ..... 573
- 5. Créer une culture éthique..... 573
- 6. Créer une culture organisationnelle positive ..... 575
  - 6.1. *Miser sur les forces des employés* . 575
  - 6.2. *Récompenser plutôt que punir* ... 576
  - 6.3. *Mettre l'accent sur la vitalité et le développement* ..... 577
  - Résumé ..... 577
  - Pour en savoir plus* ..... 578
- Activités ..... 579
  - Débat ..... 579
  - Questions de révision ..... 580
  - Exercice de groupe ..... 580
  - Dilemme éthique ..... 582
  - Étude de cas n° 1 ..... 583
  - Étude de cas n° 2 ..... 584

**PARTIE V Les dynamiques organisationnelles**

**Chapitre 17**

**Changement organisationnel et gestion du stress** ..... 587

- 1. Les forces favorables au changement 588
- 2. Gérer les changements planifiés..... 590
- 3. La résistance au changement ..... 591
  - 3.1. *Surmonter la résistance au changement* ..... 593
  - 3.2. *La dimension politique du changement* ..... 595
- 4. Gérer le changement organisationnel 596
  - 4.1. *Le modèle en trois étapes (K. Lewin)* ..... 596
  - 4.2. *Un programme en huit étapes (J. Kotter)* ..... 598
  - 4.3. *La recherche-action* ..... 599
  - 4.4. *Le développement organisationnel* ..... 600
- 5. Le changement aujourd'hui... ..... 605
  - 5.1. *Stimuler l'innovation*..... 605
  - 5.2. *Créer une organisation apprenante* ..... 607
- 6. Le stress, et comment le gérer..... 610
  - 6.1. *Qu'est-ce que le stress ?*..... 610
  - 6.2. *Les sources potentielles de stress* . 612
  - 6.3. *Les différences interindividuelles* . 615
  - 6.4. *Les conséquences du stress* ..... 616
  - 6.5. *Gérer le stress* ..... 619
- 7. Perspectives internationales ..... 622
  - Résumé ..... 624
  - Pour en savoir plus* ..... 625
- Activités ..... 626
  - Débat..... 626
  - Exercice de groupe..... 627
  - Dilemme éthique..... 629
  - Étude de cas n° 1 ..... 629
  - Étude de cas n° 2 ..... 631

**Notes** ..... 633

**Index des noms** ..... 675

**Index des thèmes** ..... 678