

Don Hellriegel - John W. Slocum

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

2^e édition

NOUVEAUX
HORIZONS

Titre original :
Hellriegel D., Slocum J.W., *Organizational behavior*, 10th edition, 2004.
© by South-Western, a division of Thomson learning, 2004
ISBN 0-324-26030-X

Pour toute information sur le fonds et les nouveautés Nouveaux Horizons,
consultez notre site : <http://ars-paris.state.gov>

© Groupe De Boeck s.a., 2006
Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles
Pour la traduction française

2^e édition
5^e tirage 2012

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : septembre 2006

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2006/0074/029

ISSN 1782-8147

ISBN 978-2-8041-4703-7

© Nouveaux Horizons - ARS, Paris, pour l'Afrique francophone et Haïti ISBN 978-2-915236-15-6

AVANT-PROPOS

La présente édition de notre ouvrage – la dixième – constitue un événement marquant. Lors de la parution de la première édition, en 1976, nous n'aurions jamais rêvé d'une dixième édition. À chaque réédition, nous avons poursuivi un objectif à long terme : exposer les fondements du management des organisations, ainsi que les concepts, les problèmes et les usages actuels dans le domaine. La présente édition répond à un deuxième objectif, plus ciblé : amener les étudiants à s'investir dans un apprentissage actif, en les aidant à se doter des compétences dont ils auront besoin pour réussir leur carrière de salariés, de professionnels, de managers et, le cas échéant, de dirigeants, autant dire qu'il s'agit d'une entreprise de toute une vie. Notre troisième objectif est de présenter, au moment opportun, des exemples tirés de la vie réelle pour favoriser et appuyer l'apprentissage des étudiants.

Comme les parutions antérieures, la dixième édition a nécessité, pour la réalisation de ces objectifs, un certain nombre de révisions. Ainsi avons-nous, en réaction aux suggestions d'utilisateurs, revu soigneusement chaque chapitre pour en renforcer la cohérence et la concision, si bien que ceux qui étudient le management des organisations bénéficient d'une présentation plus favorable à leur apprentissage. Nous avons supprimé deux chapitres de l'édition antérieure – Power and Political Behavior and Job Design – (Pouvoir et comportement politique, Conception de l'emploi) qui n'apparaissaient pas essentiels dans un cours introductif. Pour les lecteurs que ces thèmes intéressent, ces deux chapitres sont disponibles sur le site que les auteurs possèdent sur la toile (<http://hellriegel.swlearning.com>). Tout au long de la préface, nous indiquerons d'autres révisions dont la dixième édition fait l'objet.

L'efficacité de la direction et du management des organisations implique l'utilisation réfléchie des compétences associées au comportement des personnes au travail. Il est quasiment impossible de relever avec succès les défis spectaculaires posés aux organisations sans une bonne compréhension du comportement humain, qu'il s'agisse du sien et de celui d'autrui. La motivation et l'engagement forts des salariés et des managers tiennent une place centrale dans le succès et le bon fonctionnement des organisations. Ce sont les personnes qui – par leur action ou leur inaction quotidiennes au travail – assurent l'échec ou le succès, le déclin ou la prospérité des organisations, où la qualité du management fonde l'efficacité de l'action menée. Une organisation doit son avantage concurrentiel à long terme à la gamme étendue des compétences individuelles et collectives de ses salariés, de ses managers et de ses dirigeants.

CHAPITRE 1

INITIATION AU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Après avoir mené à bien l'étude du chapitre, le lecteur doit être en mesure :

1. de décrire l'aptitude à se gérer.
2. de décrire l'aptitude à la gestion de la communication.
3. de décrire l'aptitude à gérer la diversité.
4. de décrire l'aptitude à assurer une gestion morale.
5. de décrire l'aptitude au management interculturel.
6. de décrire l'aptitude à la conduite d'équipes.
7. de décrire l'aptitude à piloter le changement.
8. d'expliquer le cadre d'apprentissage sur le management des organisations.

Cas représentatif : Pike Place Fish

COMPÉTENCE : APTITUDE À SE GÉRER

Capacités fondamentales
Plan de carrière

Compétence : Aptitude à se gérer

– *Plan de carrière chez Johnson Et Johnson*

COMPÉTENCE : APTITUDE À LA GESTION DE LA COMMUNICATION

Capacités fondamentales

Compétence : Aptitude à la gestion de la communication

– *Entretien difficile entre Glen Miller et Megan Evan*

COMPÉTENCE : APTITUDE À GÉRER LA DIVERSITÉ

Capacités fondamentales
Catégories de la diversité
Population active en évolution
Sexe
Race et ethnicité
Âge

Compétence : Aptitude à gérer la diversité

– Stratégie de la diversité chez Fannie Mae

COMPÉTENCE : APTITUDE À ASSURER UNE GESTION MORALE

Capacités fondamentales

Dilemmes éthiques

Compétence : Aptitude à assurer une gestion morale

– Le credo de Johnson Et Johnson

COMPÉTENCE : APTITUDE AU MANAGEMENT INTERCULTUREL

Capacités fondamentales

Valeurs culturelles en rapport avec le travail

Compétence : Aptitude au management interculturel

June Delano d'Eastman Kodak

COMPÉTENCE : APTITUDE À LA CONDUITE D'ÉQUIPES

Capacités fondamentales

Équipes et individualisme

Compétence : Aptitude à la conduite d'équipes

– Les équipes dans l'usine Green Giant de la société Pillsbury

COMPÉTENCE : APTITUDE À PILOTER LE CHANGEMENT

Capacités fondamentales

Moyens techniques

Compétence : Aptitude à piloter le changement

– Santin Engineering se lance dans la vitesse

CADRE D'APPRENTISSAGE

Les individus dans les organisations

Comportements des équipes et de la direction

L'organisation proprement dite

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Mots-clefs et concepts fondamentaux

Questions analytiques

COMMENT RENFORCER SON SAVOIR-FAIRE

Compétence : Aptitude à se gérer

– Inventaire d'autoévaluation des compétences professionnelles

Un cas représentatif

Pike Place Fish

En 1985, **John Yokoyama**, propriétaire de **Pike Place Fish**, un marché de poisson au détail dans le Farmer's Market historique de Seattle, s'est promis avec ses salariés de donner une *notoriété mondiale au Pike Place Fish*. Son affaire traversant une phase critique, Yokoyama s'était mis en rapport avec **Jim Bergquist**, fondateur de la firme **Biz-Futures Consulting Company**, pour lui demander conseil. Ils ont tous les deux décidé d'ouvrir un avenir extraordinaire à Pike Place Fish. A cette fin, ils se sont posé quelques questions importantes, auxquelles ils ont apporté des réponses : Que se passe-t-il au-delà du maintien en vie et de la prospérité d'une affaire ? Les personnes engagées dans une société peuvent-elles créer, de manière intentionnelle, leur propre avenir ? Que se passe-t-il dans le cas où vous déléguez effectivement du pouvoir à vos salariés ? Une firme peut-elle assurer aux personnes une meilleure qualité de vie ?

Beaucoup de choses ont eu lieu depuis ces rencontres initiales. Pike Place Fish s'est transformée en une entreprise dynamique et au rythme rapide, *World Famous Pike Place Fish*, agréable tant pour ses clients que pour ses 17 salariés. Le lancer de poissons facétieux du personnel est devenu le clou du Pike Place Market et a été mis en valeur par la publicité de Spike Lee's Levi dans les émissions *Frasier* de NBC, *Real World* de MTV et *Good Morning America* d'ABC. Des réalisateurs de films et des journalistes du monde entier ont filmé le « vol en rase-mottes du poisson », que leur publication a immortalisé. John Yokoyama et Jim Bergquist croient au pouvoir et à la créativité des êtres humains. En outre, ils estiment que le lancement et la gestion d'une entreprise constituent une opération créative, qui se rapproche probablement plus de la direction d'un orchestre ou de l'entraînement d'une équipe sportive que du maniement d'une machine. A partir de cette idée de base, ils ont élaboré des principes sous-jacents, dont quatre tiennent une place centrale à Pike Place Fish.

- Le principe du pouvoir personnel – par une délégation aux associés de l'entreprise, qui leur permet de s'investir personnellement dans la totalité du travail.
- Le principe de coopération – fondé sur un objectif commun qui glorifie la diversité des idées, crée une synergie considérable et entraîne des percées permanentes.
- Le principe de l'action visionnaire – qui amène les gens à voir les possibilités, grâce à la possession d'un objectif fort, donnant un sens à leur existence et à leur travail ; c'est l'âme de l'organisation.
- Le principe de transformation – car les situations et les circonstances que connaissent les intéressés peuvent être, et de loin, plus instables qu'ils ne le pensent. Elles peuvent, en fait, être beaucoup plus changeantes qu'ils ne l'ont jamais réalisé.

Les principes – dont ceux qui précèdent – élicités par John Yokoyama et **Jim Bergquist** et les pratiques qu'ils ont instaurées à Pike Place Fish peuvent s'appliquer dans de nombreuses organisations, indépendamment de leur taille.

L'entreprise est très rentable. Le volume de ses ventes a été multiplié par 4 et ses salariés continuent à travailler dans la superficie – quelque 120 m² – qu'ils ont toujours occupée. S'agissant des ventes au m², il serait difficile de trouver où que ce soit une opération de détail comparable. Depuis que John Yokoyama s'est engagé à déléguer du pouvoir à ses salariés et à les associer à la gestion de Pike Place Fish, le coût de fonctionnement de son affaire a baissé, passant de 77 à 54% des ventes. Chaque membre de l'entreprise a pris ses responsabilités personnelles dans la rentabilité de celle-ci et y participe. Tous aiment gagner et en font une affaire personnelle.⁽¹⁾

L'on trouvera des informations complémentaires sur Pike Place Fish en ouvrant la page d'accueil de l'entreprise à l'adresse <http://www.pikeplacefish.com>

Pike Place Fish est une organisation unique en son genre. Nous soulignerons dans le présent chapitre et tout au long de l'ouvrage que ses principes et ses pratiques reflètent les réflexions et les perspectives les plus récentes du management des organisations. **John Yokoyama** possède une mosaïque de compétences qui lui ont permis de créer son entreprise. Une **compétence** constitue un ensemble intégré d'aptitudes, de comportements, d'attitudes et de connaissances dont une personne a besoin pour occuper avec efficacité la plupart des fonctions professionnelles et de gestion. Il est possible de définir l'importance que présentent un certain nombre d'entre elles pour la majorité des organisations.⁽²⁾ Parmi elles, nous avons identifié sept compétences de base qui, selon nous, influent notablement sur le comportement au sein des organisations. Ces compétences spécifiques présentent une importance croissante pour l'efficacité de la majorité des professionnels, et non simplement pour ceux qui jouent des rôles de gestionnaire et de dirigeant, comme dans le cas de John Yokoyama. L'un des thèmes de notre ouvrage consiste à définir, décrire et illustrer les modalités d'exploitation, dans les organisations, des sept compétences de base. Ce sont des idées que nous intégrons, tout au long de l'ouvrage, dans l'analyse du management des organisations.

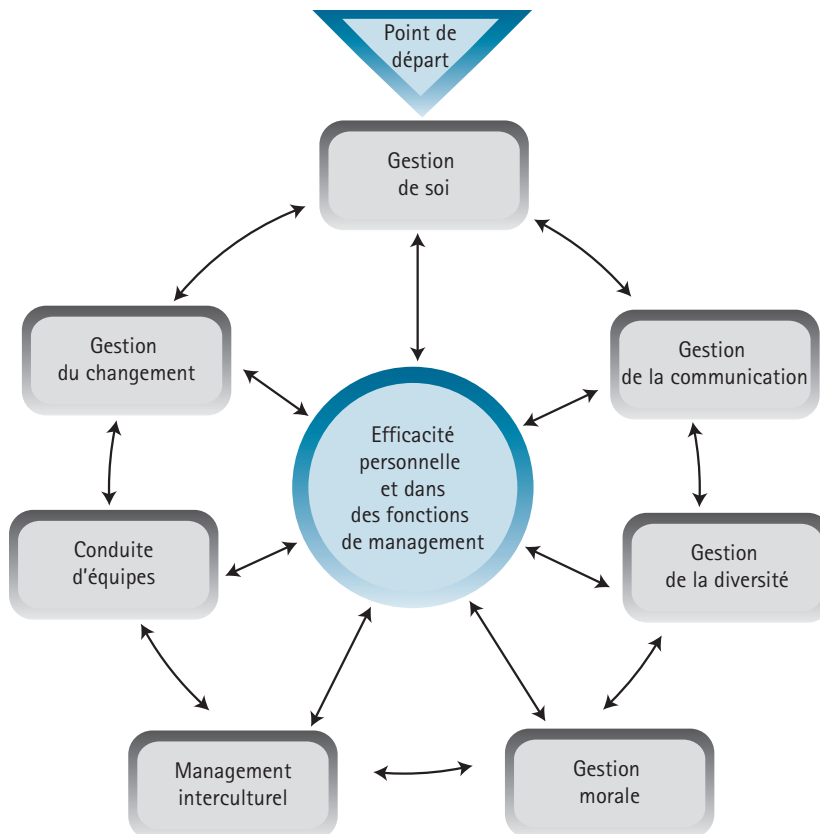
L'un de nos objectifs est d'aider le lecteur à renforcer ces compétences, dont l'identification et l'illustration figurent à la figure 1.1. Les flèches à deux points indiquent que lesdites compétences sont reliées les unes aux autres et qu'il est impossible de fixer entre elles des frontières rigides. Nous les analysons de manière approfondie dans des chapitres précis. Ainsi, le chapitre 12, Comment favoriser la communication entre les personnes, est principalement axé sur l'élargissement de l'aptitude à gérer la communication. En outre, dans d'autres chapitres, nous étudions des capacités fondées sur les compétences de base et adaptées à des problèmes donnés. Par exemple, aux chapitres 10 et 11, nous en analysons l'importance et celles d'autres aptitudes pour un dirigeant qui se veut efficace.

Dans son deuxième thème, l'ouvrage vise à souligner que les raisons pour lesquelles les gens et les organisations fonctionnent bien ou mal ne font pas l'objet de réponses faciles ou exhaustives. Ainsi l'un de nos autres objectifs est de rendre le lecteur apte à considérer et à comprendre le comportement des personnes dans des organisations, afin de l'aider à affronter les problèmes posés dans l'organisation et le management et de mettre au point

des méthodes pour les résoudre. Le **management des organisations** consiste dans l'étude du comportement, des attitudes et de la performance des humains dans des organisations. Interdisciplinaire, il s'inspire de concepts tirés de la psychologie sociale et clinique, de la sociologie, de l'anthropologie culturelle, de l'ingénierie industrielle et de la psychologie organisationnelle.

Dans un troisième thème, notre ouvrage souligne l'importance du management des organisations pour le lecteur. Vous êtes ou serez probablement salarié d'une organisation – voire de plusieurs d'entre elles au cours de votre carrière. Vous pouvez finir par devenir directeur d'équipe, manager ou dirigeant. L'étude du management des organisations doit vous aider à acquérir les compétences requises pour être un salarié, un directeur d'équipe, un gestionnaire et, éventuellement, un dirigeant efficaces. Les compétences acquises par vous doivent vous aider à diagnostiquer, comprendre et expliquer les événements survenant autour de vous dans votre travail et à agir sur eux.

Figure 1.1 Compétences de base pour assurer son efficacité personnelle et dans des fonctions de management



Objectif pédagogique : 1. Décrire l'aptitude à se gérer

COMPÉTENCE : APTITUDE À SE GÉRER

L'**aptitude à se gérer** englobe la capacité générale d'évaluer ses points forts et ses points faibles, de définir et de poursuivre ses objectifs professionnels et personnels, d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle et de s'engager dans de nouvelles formations – portant notamment sur l'acquisition ou la modification de compétences, de comportements et d'attitudes.⁽³⁾

CAPACITÉS FONDAMENTALES

L'aptitude à se gérer inclut les capacités fondamentales de faire ce qui suit :

- Comprendre sa propre personnalité et ses attitudes, ainsi que celles d'autrui (voir en particulier le chapitre 2, Comment discerner les différences individuelles).
- Percevoir, évaluer et interpréter avec exactitude sa personnalité et celle des autres, ainsi que le milieu environnant (voir en particulier le chapitre 3, L'interprétation des processus de perception et d'attribution).
- Comprendre ses motivations et émotions professionnelles, ainsi que celles des autres (voir en particulier le chapitre 5, Comment motiver sur le lieu de travail).
- Évaluer et définir ses objectifs, tant pour son propre épanouissement que pour sa vie personnelle et son activité professionnelle (voir en particulier le chapitre 6, La motivation des personnes, facteur de forte productivité).
- Se prendre en main pour se gérer et gérer sa carrière à long terme, en surmontant le stress causé par des difficultés (voir en particulier le chapitre 7, Comment vivre avec le stress).

A notre avis, l'aptitude à se gérer est la plus fondamentale des sept compétences. Chez celui qui la possède, elle crée les qualités personnelles sous-jacentes requises pour développer avec succès les six autres compétences. Par exemple, nul n'est en mesure de renforcer sa capacité de gérer la diversité sans une aptitude à percevoir, évaluer et interpréter avec exactitude les valeurs, les réactions et les comportements qui lui sont propres, face aux croyances, pratiques et comportements culturels qui se distinguent des siennes. Cette compétence constitue, par exemple, le fondement de la direction et du travail à Pike Place Fish. L'aptitude à se gérer englobe la notion d'**intelligence émotionnelle**, c'est-à-dire la capacité à percevoir ses émotions personnelles et celles d'autrui et, notamment, la conscience de soi, la motivation individuelle, la compréhension et la possession d'un savoir-faire en société.⁽⁴⁾

PLAN DE CARRIÈRE

Une **carrière** est constituée de la succession des postes professionnels occupés par une personne pendant sa vie.⁽⁵⁾ Elle comprend des attitudes et des comportements qui font partie des tâches et des expériences effectuées en permanence dans le travail. Habituellement, elle se résume, selon une opinion largement partagée, à l'idée de monter dans la hiérarchie d'une

organisation. Il arrive parfois à de nombreuses personnes de perdre cette possibilité en raison d'une réduction des effectifs, de fusions et de la tendance croissante des gestionnaires à faire peser sur les salariés la responsabilité du renforcement de leurs compétences propres. Une personne peut rester au même niveau, en acquérant et en développant de nouvelles compétences, et connaître une belle carrière, sans jamais bénéficier d'une promotion. Elle peut également se bâtir une carrière en passant par des emplois variés dans des domaines différents, tels la comptabilité, les systèmes d'information en gestion et le marketing, ou par des entreprises telles que Hewlett-Packard, Dell et McDonald's. C'est dire qu'une carrière englobe non seulement des expériences professionnelles traditionnelles, mais aussi, éventuellement, des changements de carrière, des expériences et des choix individuels. Considérons brièvement cinq aspects d'une carrière :

- Une carrière n'implique pas intrinsèquement, du fait de sa nature, le succès ou l'échec, la rapidité ou la lenteur de la progression. C'est avant tout la personne qui détermine, plutôt que les autres, la réussite ou la ruine de sa carrière.
- Il n'existe aucune norme absolue d'évaluation d'une carrière, dont le succès ou l'échec se relie à l'idée qu'une personne se fait d'elle-même, à ses objectifs et à ses compétences. Quelqu'un doit évaluer les objectifs qu'il poursuit dans sa carrière et la progression de celle-ci d'après les éléments qu'il juge personnellement significatifs et satisfaisants.
- Il faut soumettre sa carrière à un examen à la fois subjectif et objectif. Citons, au nombre des éléments subjectifs d'une carrière, les valeurs, les attitudes, la personnalité et les motivations, lesquels sont susceptibles d'évolution au fil du temps, et, au nombre des éléments objectifs, les choix professionnels, les postes occupés et les compétences spécifiques acquises.
- Un **plan de carrière** suppose que l'on prenne des décisions sur un travail et que l'on s'engage dans des activités pour atteindre des objectifs professionnels. Le temps constitue le concept central du cheminement d'un plan de carrière. La configuration et l'orientation à terme d'une carrière individuelle subissent l'influence de nombreux facteurs (par exemple, l'économie, la situation de l'emploi, les compétences acquises, les caractéristiques personnelles, la situation familiale et les antécédents professionnels).
- Les facteurs culturels jouent un rôle dans les carrières. Dans des pays comme le Japon, le Mexique et les Philippines, les normes culturelles influencent également l'orientation d'une carrière. Selon les normes américaines, les femmes managers sont, dans ces cultures, victimes de discrimination. En Inde et en Corée du Sud, le statut social et la formation déterminent, dans une large mesure, l'itinéraire d'une carrière individuelle.

Dans son essai classique, « La confiance en soi », Ralph Waldo Emerson donne, à propos de la carrière, un conseil pertinent : « Aie confiance en toi ». Pour réussir, les gens doivent s'engager à se former tout au long de la vie, notamment par la mise en œuvre d'un plan de carrière. Celui-ci représente le choix individuel d'une profession, d'une organisation et d'une voie professionnelle.

Johnson & Johnson (J&J) a élaboré, sur les plans de carrière, un grand programme qui reflète les cinq aspects précités d'une carrière. J&J est une entreprise mondiale de services médicaux qui compte 190 sociétés en activité. L'encart qui suit sur l'aptitude à se gérer décrit brièvement sous plusieurs aspects l'interaction qui s'opère, dans l'entreprise, entre l'aptitude à se gérer et le plan de carrière.

COMPÉTENCE : APTITUDE À SE GÉRER

PLAN DE CARRIÈRE CHEZ JOHNSON & JOHNSON

Naviguer dans une vie des affaires où le changement est permanent suppose des dirigeants à tous les niveaux. La philosophie que nous appliquons pour former des dirigeants dans toute notre société est intégrée dans nos Normes de leadership, qui combinent les valeurs de notre credo, nos résultats commerciaux et nos compétences directoriales dans un ensemble exhaustif et objectif de principes et de comportements que les personnes et les unités opérationnelles autonomes peuvent exploiter pour guider leur travail constant de développement de compétences directoriales, à savoir :

- La priorité au client et au marché,
- L'innovation,
- La mise en œuvre de partenariats interdépendants,
- La maîtrise de la complexité,
- La progression de l'entreprise et de son personnel.

Les salariés jouent un rôle essentiel dans la conduite de leur propre progression chez Johnson & Johnson. Le programme i-Lead les aide en fournissant un modèle sur lequel les personnes travaillent avec leurs supérieurs pour définir un plan de développement hautement personnalisé et autogéré. Ce modèle montre que l'intéressé, le supérieur et l'entreprise jouent des rôles combinés dans le renforcement des compétences directoriales d'une personne. Dans le processus i-Lead,

- La *personne* conduit la progression en recherchant des retours d'information et en se montrant engagée dans une amélioration continue ;
- Le *supérieur* appuie l'engagement de la personne, dirige par l'exemple et établit un processus de communication effectif ;
- L'*entreprise* vit dans une culture favorable à l'apparition de dirigeants à chaque niveau, tout en fournissant les systèmes, les processus, les outils et les ressources nécessaires au développement d'aptitudes à la direction.⁽⁶⁾

L'on trouvera des informations complémentaires sur Johnson & Johnson en ouvrant la page d'accueil de l'entreprise à l'adresse <http://www.jnj.com>

Objectif pédagogique : 2. Décrire l'aptitude à la gestion de la communication.

COMPÉTENCE : APTITUDE À LA GESTION DE LA COMMUNICATION

L'aptitude à la gestion de la communication englobe la capacité générale d'exploiter tous les modes de transmission, de compréhension et de réception d'idées, de pensées et de sentiments – parole, écoute, expression non verbale, écrit, moyens électroniques, etc. – pour procéder à des transmissions et à des échanges exacts d'informations et d'émotions.⁽⁷⁾ L'on peut voir dans cette compétence l'*appareil circulatoire* qui alimente les autres compétences. De même qu'artères et veines assurent la circulation du sang, la communication permet l'échange d'informations, de réflexions, d'idées et de sentiments. L'aptitude à gérer la communication constitue l'un des points forts de **John Yokoyama**, ainsi que le laissent entendre ses remarques :

Lors de l'une des premières réunions que **Pike Place Fish** a eues avec BizFutures, nous avons posé la question : « Quelle est notre ambition ? » L'un des jeunes qui travaillaient pour moi a dit : « Eh bien ! D'être mondialement connus ». « Mondialement connus ? Quelle remarque stupide ! », ai-je pensé. Mais, plus nous en avons parlé, plus la perspective d'une notoriété mondiale nous a titillés. Du coup, nous avons imprimé sur nos boîtes « mondialement connus ».⁽⁸⁾

CAPACITÉS FONDAMENTALES

L'aptitude à la gestion de la communication intègre les capacités fondamentales de faire ce qui suit :

- Communiquer des informations, des idées et des émotions à d'autres d'une manière assurant la correspondance de l'intention et de la réception. La capacité en cause est largement fonction de l'**aptitude à la description**, par la présentation d'exemples concrets et spécifiques de comportement et de ses effets. Elle implique également l'admission que, trop souvent, les personnes ne prennent pas conscience de l'imprécision et de l'inexactitude de leurs propos, du fait d'une tendance à passer rapidement aux généralisations et aux jugements (voir en particulier le chapitre 12, Comment favoriser la communication entre les personnes).
- Assurer à autrui un retour d'information constructif (voir en particulier le chapitre 9, Comment gérer les conflits et mener les négociations entre les personnes, et le chapitre 12).
- Se lancer dans une **écoute active** – par un processus d'intégration d'informations et d'émotions dans le souci d'en partager la signification et la compréhension. Une écoute active implique l'exploitation de l'**aptitude à interroger** – la capacité de demander des informations et des opinions de manière à obtenir des réponses pertinentes, honnêtes et appropriées. Cette compétence contribue à introduire dans le dialogue les informations et les émotions significatives et à réduire les malentendus,

indépendamment de l'accord ou du désaccord entre les parties (voir en particulier les chapitres 9 et 12).

- Utiliser et interpréter la **communication non-verbale**, car les expressions faciales, les mouvements du corps et le contact physique servent fréquemment à envoyer des messages. Par **aptitude à la compréhension**, l'on entend la détection et la compréhension des valeurs, des motifs et des émotions d'une autre personne. Elle est particulièrement importante dans la communication non-verbale et l'écoute active. Elle contribue à réduire la tension et à accroître la confiance et le partage (voir en particulier les chapitres 3, L'interprétation des processus de perception et d'attribution, et 12).
- Procéder à une **communication verbale** efficace – par la présentation d'idées, d'informations et d'émotions à d'autres, pris individuellement ou en groupes. Nous offrons au lecteur la possibilité d'appliquer cette compétence dans la rubrique « Comment renforcer son savoir-faire » qui figure à la fin de nombreux chapitres.
- Procéder à une **communication écrite** efficace – par l'aptitude à transmettre des données, des informations, des idées et des émotions au moyen de rapports, de lettres, de mémoranda, de notes, de courriels, etc.
- Exploiter une variété de moyens informatiques (électroniques), comme le courriel et l'Internet. L'**Internet** est un groupe mondial de réseaux d'ordinateurs connectés les uns aux autres. Grâce à une floraison de technologies de l'information fondées sur l'ordinateur, l'Internet relie directement les organisations et leurs salariés à leurs clients, à leurs fournisseurs, à des sources d'information, au public et à des millions de personnes à travers le monde. Nous aiderons le lecteur à se former à cette technique, tout au long de l'ouvrage, en présentant un grand nombre d'adresses sur l'Internet et en l'encourageant à élargir son information sur les entreprises, les personnes et les problèmes analysés.

L'encart qui suit, sur la gestion de la communication, offre une illustration éloquentes de l'inaptitude à appliquer certaines des capacités fondamentales qui font partie de la compétence permettant de gérer la communication. Notre présentation se fonde sur un incident réel, mais les noms de famille sont faux.

COMPÉTENCE : APTITUDE À LA GESTION DE LA COMMUNICATION

ENTRETIEN DIFFICILE ENTRE GLEN MILLER ET MEGAN EVAN

Glen Miller et Megan Evan travaillaient au même niveau directorial dans une société spécialisée dans les technologies de l'information. Megan Evan, en animant une présentation pour un client, lui donna des informations peu intéressantes et mal structurées. Elle était incapable, comme l'équipe, de répondre à des questions même simples. Après avoir fait preuve de patience puis de calme, le client montra une exaspération évidente. Lorsque l'exposé commença à chavirer, il mit les membres de l'équipe sur le gril en leur posant des questions qui montraient de plus en plus leurs insuffisances.

Ce jour-là, Glen Miller, qui ne faisait pas partie de l'équipe de présentation, se bornait à observer. Aussi surpris que le client par la faiblesse de la présentation de Megan Evan, il lui demanda, après le départ du client, ce qui s'était passé. La réponse fut cinglante. «Vous n'êtes pas mon patron ; ne commencez donc pas à me traiter de haut. Quoi que je fasse, vous me sapez tout le temps». Elle continua à crier sur Miller, avec une hargne évidente, interrompant chacune de ses interventions par des accusations et des menaces. «Je meurs d'envie de voir comment vous réagirez lorsque des gens vous laisseront tomber dans le lac». Miller s'attachait à rester serein, mais elle ne se calma pas. «Megan, dit-il, calmez-vous. Vous déformez tous mes propos».

L'agressivité de toute la tactique – d'accusation, de déformation et de digression – de Megan Evan posait un problème à Miller. En général, l'on n'aime pas être la cible d'une tactique agressive, faute de savoir si l'offensive va s'amplifier et, dans ce cas, jusqu'à quel point. Miller voulait échapper à l'attaque de Megan Evan, mais l'insistance qu'il mettait à raison garder devant l'émotivité de sa collègue n'aboutissait à rien, l'attitude de celle-ci l'emportant sur le calme de son comportement. Il se trouvait donc dans une situation désagréable. En menaçant de lui rendre la monnaie de sa pièce avec le client, Megan Evan le déconcertait. Il était incapable de dire s'il s'agissait d'un simple bluff ou si elle parlait sérieusement. Il finit par s'adresser au directeur général, que l'incapacité des deux protagonistes à résoudre leurs difficultés de communication énerva, avant de le mettre en colère.

En fin de compte, l'incompétence dont ils avaient fait preuve dans la gestion de leurs problèmes de communication leur coûtera cher. L'entreprise ayant perdu le client, ils ne reçurent pas, l'un et l'autre, de promotion. ⁽⁹⁾

Objectif pédagogique : 3. Décrire l'aptitude à gérer la diversité.

COMPÉTENCE : APTITUDE À GÉRER LA DIVERSITÉ

L'**aptitude à gérer la diversité** englobe la capacité générale d'apprécier les caractéristiques uniques des individus et des groupes, de voir en elles des sources potentielles de force pour les organisations et d'évaluer positivement l'originalité de chaque personne. ⁽¹⁰⁾ Cette compétence implique également l'aptitude à aider les gens à travailler efficacement ensemble, en dépit de la grande diversité éventuelle de leurs intérêts et de leurs antécédents. L'on se rappellera le « principe de former bloc » à **Pike Place Fish**, fondé sur un objectif commun respectueux de la diversité des idées.

CAPACITÉS FONDAMENTALES

L'aptitude à gérer la diversité comporte les capacités fondamentales de faire ce qui suit :

- Favoriser un climat d'entente avec les personnes dotées de caractéristiques différentes des siennes (voir en particulier les chapitres 2, Comment discerner les différences individuelles, et 3, L'interprétation des processus de perception et d'attribution).

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	VII
Schéma d'apprentissage.....	IX
Remerciements.....	XV
Les auteurs.....	XVII
Préface.....	XIX
CHAPITRE 1 Initiation au management des organisations.....	1
Objectifs pédagogiques.....	1
– <i>Cas représentatif: Pike Place Fish.....</i>	<i>3</i>
Compétence : Aptitude à se gérer.....	6
• Capacités fondamentales.....	6
• Plan de carrière.....	6
– <i>Compétence: Aptitude à se gérer – Plan de carrière chez Johnson Et Johnson.....</i>	<i>8</i>
Compétence : Aptitude à la gestion de la communication.....	9
• Capacités fondamentales.....	9
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Entretien difficile entre Glen Miller et Megan Evan.....</i>	<i>10</i>
Compétence : Aptitude à gérer la diversité.....	11
• Capacités fondamentales.....	11
• Catégories de la diversité.....	12
• Population active en évolution.....	15
• Sexe.....	16
• Race et ethnicité.....	17
• Âge.....	18
– <i>Compétence: Aptitude à gérer la diversité – Stratégie de la diversité chez Fannie Mae.....</i>	<i>18</i>
Compétence : Aptitude à assurer une gestion morale.....	19
• Capacités fondamentales.....	19
• Dilemmes éthiques.....	20

– <i>Compétence : Aptitude à assurer une gestion morale – Le credo de Johnson & Johnson</i>	21
Compétence : Aptitude au management interculturel	23
• Capacités fondamentales	23
• Valeurs culturelles en rapport avec le travail	24
– <i>Compétence : Aptitude au management interculturel – June Delano d'Eastman Kodak</i>	27
Compétence : Aptitude à la conduite d'équipes	28
• Capacités fondamentales	29
• Équipes et individualisme	29
– <i>Compétence : Aptitude à la conduite d'équipes – Les équipes dans l'usine Green Giant de la société Pillsbury</i>	30
Compétence : Aptitude à piloter le changement	31
• Capacités fondamentales	31
• Moyens techniques	32
– <i>Compétence : Aptitude à piloter le changement – Santin Engineering se lance dans la vitesse</i>	33
Cadre d'apprentissage	34
• Les individus dans les organisations	35
• Comportements des équipes et de la direction	36
• L'organisation proprement dite	36
• Résumé du chapitre	37
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	39
• Questions analytiques	39
Comment renforcer son savoir-faire	40
• Compétence : Aptitude à se gérer	40
– <i>Inventaire d'autoévaluation des compétences professionnelles</i>	40



CHAPITRE 2 Comment discerner les différences individuelles	51
Objectifs pédagogiques	51
– <i>Cas représentatif : Larry Ellison et la société Oracle Computer</i>	53
Facteurs déterminants de la personnalité	54
• Hérité	55
• Cadre de vie	56
Personnalité et comportement	58
• Les cinq grands facteurs de la personnalité	58
• Estime de soi	60

– <i>Compétence: Aptitude au management interculturel – La Computex Corporation</i>	61
• Lieu de contrôle	62
• Orientation des objectifs	64
• Introversion et extroversion	66
• Utilisation dans l'organisation	67
– <i>Compétence: Aptitude à la conduite d'équipes – Les équipes chez Hewlett-Packard</i>	67
• La personne et la situation	68
Attitudes et comportement	68
• Composants des attitudes	68
• Liens avec le comportement	69
Attitudes au travail	72
• Satisfaction au travail	72
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Le groupe Container Store</i>	74
• Allégeance à l'organisation	76
– <i>Compétence: Aptitude à se gérer – Diane Hook, de la société Merck-Medco</i>	77
Différences individuelles et comportement moral	78
• Types d'éthique du management	78
• La construction d'attitudes éthiques	79
Résumé du chapitre	81
• Mots – clefs et concepts fondamentaux	82
• Questions analytiques	82
Comment renforcer son savoir-faire	83
• Compétence : Aptitude à se gérer	83
• Compétence : Aptitude à se gérer	87
CHAPITRE 3 L'interprétation des processus de perception et d'attribution	91
Objectifs pédagogiques	91
– <i>Cas représentatif: Naveen Jain et Infospace</i>	93
Le processus de perception	94
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Le feng shui chez Nortel Networks</i>	95
Sélection perceptive	96
• Facteurs externes	96
• Facteurs internes	98
– <i>Compétence: Aptitude au management interculturel – Gestes de la main: des significations différentes suivant les pays</i>	101
Perception des personnes	102
• Le sujet perçu	102
• Le sujet percevant	103

• La situation	104
• La gestion des impressions	104
– <i>Compétence : Aptitude à se gérer – Alan Page chez Mott's</i>	105
Erreurs de perception	106
• Exactitude du jugement	107
• Défense perceptive	108
• Stéréotypage	108
– <i>Compétence : Aptitude à gérer la diversité – Home Depot</i>	109
• Effet de halo	110
• Projection	110
• Effets de prévision	111
Attributions : pourquoi les gens se comportent-ils comme ils le font ?	112
• Processus d'attribution	113
• Causes internes ou externes du comportement	115
• Attributions de succès et d' échec	117
• Résumé du chapitre	119
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	120
• Questions analytiques	120
Comment renforcer son savoir-faire	121
• Compétence : Aptitude à gérer la diversité	121
• Compétence : Aptitude à assurer une gestion morale	124
CHAPITRE 4 Promouvoir l'apprentissage et le renforcement	127
Objectifs pédagogiques	127
– <i>Cas représentatif : La Pioneer Telephone Cooperative</i>	129
L'apprentissage par les récompenses et les sanctions	131
• Conditionnement classique	131
• Conditionnement opérant	133
Contingences de renforcement	134
• Renforcement positif	135
– <i>Compétence : Aptitude à la gestion de la communication – Le Rockford Memorial Hospital</i>	137
• Récompenses de l'organisation	138
• Renforcement négatif	140
• Omission	140
• Sanction	141
• Utilisation des contingences de renforcement	145
– <i>Compétence : Aptitude à piloter le changement – Discipline sans sanction</i>	145
Schémas de renforcement	146
• Renforcement continu et intermittent	146
• Schéma à intervalles constants	147
• Schéma à intervalles variables	148

• Schéma proportionnel constant	148
• Schéma proportionnel variable	148
• Comparaison des schémas de renforcement intermittent	149
Théorie de l'apprentissage social	150
• Symbolisme	151
• Prévoyance	151
• Apprentissage par substitution	151
• Autonomie	151
• Efficacité personnelle	152
– <i>Compétence: Aptitude à la conduite d'équipes – Steelcase, S.A.</i>	153
• Utilisation dans l'organisation	154
• Résumé du chapitre	155
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	156
• Questions analytiques	157
Comment renforcer son savoir-faire	157
• Compétence : Aptitude à se gérer	157
• Compétence : Aptitude à assurer une gestion morale	158
CHAPITRE 5 Comment motiver sur le lieu de travail	161
Objectifs pédagogiques	161
– <i>Cas représentatif: Comment Starbucks motive ses salariés</i>	163
Le processus de motivation de base	165
• Phases essentielles du processus	166
• Défis causés par la motivation	167
La motivation des salariés par la satisfaction des besoins humains	168
• Modèle de la hiérarchie des besoins	168
• Modèle de la motivation par l'accomplissement	172
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Récompenses personnalisées à Lexis Nexis</i>	173
La motivation des salariés par la conception des emplois	178
• Facteurs de motivation	178
• Facteurs d'hygiène	179
– <i>Compétence: Aptitude au management interculturel – Perla Hargita</i>	181
La motivation des salariés par l'attente de leurs résultats	183
• Modèle d'attente	183
– <i>Compétence: Aptitude à la conduite d'équipes – Dean Foods</i>	189
La motivation des salariés par l'équité	190
• Modèle d'équité: comment équilibrer les apports et les résultats	190
– <i>Compétence: Aptitude à assurer une gestion morale – Vol des salariés</i>	193
• Équité des procédures de prise de décision: comment prendre des décisions équitables	194
• Résumé du chapitre	196

• Mots-clefs et concepts fondamentaux	197
• Questions analytiques	198
Comment renforcer son savoir-faire	198
• Compétence : Aptitude à se gérer	198
• Compétence : Aptitude à piloter le changement	199
CHAPITRE 6 La motivation des personnes, facteur de forte productivité	203
Objectifs pédagogiques	203
– <i>Cas représentatif: La Société Enterprise Rent-A-Car</i>	205
Modèle de fixation d'objectifs et productivité	207
• Importance de la fixation d'objectifs	208
• Défi	208
– <i>Compétence: Aptitude à la conduite d'équipes – Les courses de la Nascar</i>	211
• Facteurs de modération	212
• Facteurs de médiation	214
• Productivité	215
– <i>Compétence: Aptitude à assurer une gestion morale – Navigation sur la toile pendant le travail</i>	216
• Récompenses	217
• Satisfaction	217
• Effet de la fixation d'objectifs sur la motivation et la productivité	217
– <i>Compétence: Aptitude à se gérer – Évaluation de la productivité chez Monsanto</i>	218
• Limites de la fixation d'objectifs	219
• Utilisation dans l'organisation	220
Systèmes de rémunération favorables à une forte productivité	221
• Programmes de partage des gains de productivité	223
• Programmes d'intéressement	224
• Rémunération en fonction de la compétence	225
• Plans d'avantages flexibles	226
• Utilisation dans l'organisation	227
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion interculturelle – Pratiques de rémunération suivant les pays</i>	228
• Résumé du chapitre	229
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	230
• Questions analytiques	230
Comment renforcer son savoir-faire	231
• Compétence : Aptitude à se gérer	231
• Compétence : Aptitude à piloter le changement	232
CHAPITRE 7 Comment vivre avec le stress	237
Objectifs pédagogiques	237
– <i>Cas représentatif: David Sterns et Theresa Wright</i>	239

Nature du stress	240
• Réaction de combat ou de fuite	241
• Face au stress	241
Personnalité et stress	243
• Personnalité de type A	243
– <i>Compétence: Aptitude à se gérer – L’incapacité d’Al Dunlap à se gérer</i>	246
• Personnalité dynamique	246
Origines du stress	247
• Origines organisationnelles	247
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Techniques de communication et stress</i>	249
• Facteurs de stress dans l’existence	252
Effets du stress	254
• Impacts sur la santé	255
• Impacts sur la productivité	255
– <i>Compétence: Aptitude à la conduite d’équipes – Andrew Scott en tant que chef d’équipe</i>	257
• Impacts sur le surmenage professionnel	258
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Mythes et surmenage</i>	259
Gestion du stress	260
• Initiatives individuelles	260
• Initiatives organisationnelles	262
• Résumé du chapitre	265
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	266
• Questions analytiques	267
Comment renforcer son savoir-faire	267
• Compétence : Aptitude à se gérer	267
• Compétence : Aptitude à piloter le changement	269

PARTIE  **COMPORTEMENT DES ÉQUIPES
ET DES LEADERS** 271

CHAPITRE 8 La conduite d’équipes	273
Objectifs pédagogiques	273
– <i>Cas représentatif: L’équipe d’OG chez Roche</i>	275
Caractéristiques fondamentales des groupes	276
• Classification des groupes	276
• Groupes informels	276
– <i>Compétence: Aptitude à gérer la diversité – Groupes informels et managers noirs</i>	278
• Groupes efficaces	278

Types d'équipes	279
• Équipes fonctionnelles	279
• Équipes de résolution de problèmes	280
• Équipes interfonctionnelles	280
• Équipes autogérées	282
• Équipes virtuelles	284
– <i>Compétence : Aptitude à la conduite d'équipes – Équipes autogérées chez Whole Foods Market</i>	285
– <i>Compétence : Aptitude au management interculturel – Équipes virtuelles chez Bakbone Software</i>	287
Étapes de l'évolution des équipes	288
• Étape de constitution	289
• Étape de cacophonie	289
• Étape de normalisation	290
• Étape de réalisation	291
• Étape de dissolution	291
Influences importantes sur l'efficacité des équipes	292
• Contexte	292
• Objectifs	294
• Taille des équipes	295
• Rôles et diversité des équipiers	296
• Normes	299
• Cohésion	301
• Leadership	303
Comment encourager la créativité des équipes	304
• Technique du groupe nominal	304
• Confrontation d'idées traditionnelle	306
– <i>Compétence : Aptitude à la gestion de la communication – Le processus créatif chez Play</i>	307
• Conférence d'idées électronique	308
• Résumé du chapitre	308
• Mots-clés et concepts fondamentaux	310
• Questions analytiques	311
Comment renforcer son savoir-faire	311
• Compétence : Aptitude à la conduite d'équipes	311
• Compétence : Aptitude à la conduite d'équipes	314

CHAPITRE 9 Comment gérer les conflits et mener les négociations entre les personnes	319
Objectifs pédagogiques	319
– <i>Cas représentatif : Division au sein de la force de vente</i>	321
Niveaux de conflit	323
• Conflit intérieur	323

• Conflit entre personnes	325
• Conflit interne à un groupe	327
• Conflit entre groupes	327
– <i>Compétence: Aptitude à gérer la diversité – Les femmes dans les sociétés d'expertise comptable</i>	328
Pouvoir et gestion des conflits	329
• Pouvoir de récompense	329
• Pouvoir coercitif	329
• Pouvoir légitime	330
• Pouvoir de l'expertise	330
• Pouvoir de l'exemple	331
Styles de gestion des conflits entre les personnes	331
• Style de l'esquive	332
• Style fonceur	332
• Style conciliant	333
– <i>Compétence: Aptitude à assurer une gestion morale – Ron Gardner tire la sonnette d'alarme</i>	334
• Style coopératif	335
• Style fondé sur la recherche d'un compromis	335
• Utilisation dans l'organisation	336
Négociations dans la gestion des conflits	337
• Types de négociations	337
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Ron Shapiro sur la négociation en douceur</i>	339
• Dilemme du négociateur	341
• Négociations interculturelles	342
– <i>Compétence: Aptitude au management interculturel – Levi Strauss au Bangla Desh</i>	344
• Médiation	344
• Résumé du chapitre	345
• Mots-clés et concepts fondamentaux	346
• Questions analytiques	347
Comment renforcer son savoir-faire	347
• Compétence : Aptitude à se gérer	347
• Compétence : Aptitude à la gestion de la communication	351
CHAPITRE 10 Fondements d'une direction efficace	355
Objectifs pédagogiques	355
– <i>Cas représentatif: Jeff Fehrman, de la Sun Trust Securities</i>	357
Introduction au leadership	358
• Différences entre leadership et management	358
– <i>Compétence: Aptitude à se gérer – Bonnie Reitz, de Continental Airlines</i>	360
• Utilisation du pouvoir par les leaders	361

Modèles traditionnels de leadership	363
• Modèle de leadership des traits de caractère	363
• Modèle de leadership comportemental	364
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Ken Chenault, d’American Express</i>	367
Modèle situationnel de Hersey et Blanchard	368
• Styles de leadership	368
• Utilisation dans l’organisation	370
– <i>Compétence: Aptitude au management interculturel – Rapports de travail au Viêt-Nam</i>	371
Modèle de leadership Vroom-Jago	371
• Styles de leadership	372
• Variables situationnelles	372
• Matrice de solution	373
– <i>Compétence: Aptitude à piloter le changement – Quel serait votre mode de direction?</i>	375
• Utilisation dans l’organisation	376
• Résumé du chapitre	377
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	378
• Questions analytiques	378
Comment renforcer son savoir-faire	379
• Compétence : Aptitude à se gérer	379
• Compétence : Aptitude à la conduite d’équipes	382
CHAPITRE 11 Évolution actuelle des modes d’une direction efficace	385
Objectifs pédagogiques	385
– <i>Cas représentatif: Cecilia Claudio, du Farmers Group</i>	387
Leadership transactionnel	389
– <i>Compétence: Aptitude à piloter le changement – Craig Conway, de Peoplesoft</i> ..	390
Leadership charismatique	391
• Modèle élargi	391
– <i>Compétence: Aptitude à la gestion de la communication – Richard Branson, du Virgin Group</i>	393
• Modèle restreint	394
Leadership visionnaire	395
• Motivation inspirante	396
• Stimulation intellectuelle	398
• Influence idéalisée	398
• Considération individualisée	399
– <i>Compétence: Aptitude à se gérer – William George, de Medtronic</i>	400
• Utilisation dans l’organisation	401

Les leaders comptent-ils ?	401
• Pouvoir faible du leader	402
• Substituts au leadership	403
• Résumé du chapitre	404
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	405
• Questions analytiques	405
Comment renforcer son savoir-faire	406
• Compétence : Aptitude à se gérer	406
• Compétence : Aptitude à piloter le changement	408
CHAPITRE 12 Comment favoriser la communication entre les personnes	411
Objectifs pédagogiques	411
– <i>Cas représentatif: Le courriel cinglant de Neal Patterson</i>	413
Éléments de la communication entre les personnes	415
• Émetteur et receveur	415
• Transmetteurs et récepteurs	416
• Messages et canaux	417
• Signification et retour d'informations	418
• Obstacles entre les personnes	419
– <i>Compétence: Aptitude à assurer une gestion morale – Les dirigeants malhonnêtes d'Enron</i>	422
• Barrières culturelles	423
– <i>Compétence: Aptitude au management interculturel – L'Ubuntu en Afrique du Sud</i>	426
Réseaux entre les personnes	427
• Types de réseaux	427
• Utilisation dans l'organisation	428
– <i>Compétence: Aptitude à la conduite d'équipes – Les techniques de collaboration entre équipes chez Lockheed</i>	430
Comment favoriser le dialogue	431
• Ouverture à la communication	431
• Retour d'informations constructif	434
• Comment se dévoiler à bon escient	435
• Écoute active	436
– <i>Compétence: Aptitude à se gérer – Une conversation tendue</i>	437
Communication non verbale	438
• Types de signaux non verbaux	438
• Différences culturelles	439
• Différences de statut	440
• Utilisation dans l'organisation	442
• Résumé du chapitre	443
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	444
• Questions analytiques	444

Comment renforcer son savoir-faire	445
• Compétence : Aptitude à se gérer	445
• Compétence : Aptitude à la gestion de la communication	450

PARTIE L'ORGANISATION 453

CHAPITRE 13 La prise de décision dans les organisations	455
Objectifs pédagogiques	455
– <i>Cas représentatif: Pamela Lopker, de QAD</i>	457
Prise de décisions morales	458
• Intensité éthique	459
• Règles et principes éthiques	461
• Intérêt pour autrui	466
• Avantages et coûts	466
• Détermination des droits	467
– <i>Compétence: Aptitude à assurer une gestion morale – Le dilemme d'Andrea Stevenson</i>	468
Modèles de prise de décisions de management	469
• Modèle rationnel	469
– <i>Compétence: Aptitude à piloter le changement – Richard Brown, d'Eds</i>	471
• Modèle de la rationalité limitée	472
• Modèle politique	476
– <i>Compétence: Aptitude à se gérer – Les gaffes de Douglas Ivester</i>	479
Comment stimuler la créativité dans les organisations	480
• Méthode de la pensée latérale	481
– <i>Compétence: Aptitude à la conduite d'équipes – Comment Rich's stimule la créativité</i>	483
• Méthode de l'avocat du diable	484
• Résumé du chapitre	485
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	485
• Questions analytiques	486
Comment renforcer son savoir-faire	486
• Compétence : Aptitude à se gérer	486
• Compétence : Aptitude à piloter le changement	488
CHAPITRE 14 Comment structurer une organisation	491
Objectifs pédagogiques	491
– <i>Cas représentatif: Yum ! Brands, S.A.</i>	493
Facteurs essentiels de la structure des organisations	497

• Milieu ambiant	497
• Facteurs stratégiques	500
– <i>Compétence : Aptitude à piloter le changement – 7-Eleven</i>	502
• Facteurs techniques	503
• Cadre d'intégration	506
Organisations mécanistes et organiques	507
• Autorité hiérarchique	509
• Division du travail	509
• Règles et procédures	510
• Caractère impersonnel	511
• Hiérarchie de commandements	511
• Champ de la supervision	512
Structures traditionnelles des organisations	512
• Structure fonctionnelle	512
• Structure géographique	514
• Structure par produit	515
• Structure multidivisionnelle	517
– <i>Compétence : Aptitude au management interculturel – KFC en Chine</i>	518
Structures contemporaines des organisations	520
• Structure multinationale	520
– <i>Compétence : Aptitude à la gestion de la communication – Electrolux</i>	523
• Structure en réseau	524
• Organisation virtuelle	526
– <i>Compétence : Aptitude à la conduite d'équipes – L'organisation virtuelle de British Petroleum</i>	529
• Résumé du chapitre	530
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	531
• Questions analytiques	531
Comment renforcer son savoir-faire	532
• Compétence : Aptitude à se gérer	532
• Compétence : Aptitude à piloter le changement	534
CHAPITRE 15 La mise en valeur de la culture des organisations	537
Objectifs pédagogiques	537
– <i>Cas représentatif : TDIndustries</i>	539
Dynamique de la culture des organisations	540
• Formation d'une culture	544
– <i>Compétence : Aptitude au management interculturel – Les cultures diverses de DaimlerChrysler</i>	545
• Maintien d'une culture	547
• Changement d'une culture	551

Types de culture des organisations	554
• Culture administrative	555
• Culture clanique	555
– <i>Compétence : Aptitude à la gestion de la communication – Synovus</i>	556
• Culture d'entreprise	557
• Culture de marché	558
• Utilisation dans l'organisation	559
Comportement moral et culture des organisations	560
• Impact de la culture	560
• Signal d'alerte	561
– <i>Compétence : Aptitude à assurer une gestion morale – Sherron Watkins, chez Enron</i>	562
Comment favoriser la diversité culturelle	564
• Défis	564
• Utilisation dans l'organisation	564
– <i>Compétence : Aptitude à se gérer – Linda Click, chez Levi Strauss</i>	565
Socialisation de nouveaux salariés	567
• Étapes de la socialisation	567
• Utilisation dans l'organisation	569
• Résumé du chapitre	571
• Mots-clefs et concepts fondamentaux	572
• Questions analytiques	572
Comment renforcer son savoir-faire	573
• Compétence : Aptitude à assurer une gestion morale	573
• Compétence : Aptitude à la conduite d'équipes	574
CHAPITRE 16 Comment piloter le changement d'une organisation	577
Objectifs pédagogiques	577
– <i>Cas représentatif : CIGNA</i>	579
Défis du changement	581
• Pressions en faveur du changement	581
– <i>Compétence : Aptitude au management interculturel – Corning</i>	585
• Types de stratégies de changement	586
Utilisation dans l'organisation	588
• Diagnostic organisationnel	589
Résistance au changement	593
• Résistance individuelle	593
– <i>Compétence : Aptitude à se gérer – Êtes-vous prêt au changement ?</i>	596
• Résistance organisationnelle	597
• Comment surmonter la résistance	600
– <i>Compétence : Aptitude à piloter le changement – Processus de réforme chez Shell</i>	602

Promotion du changement	603
• Méthodes fondées sur les rapports entre les personnes	604
• Méthodes fondées sur les équipes	604
• Méthodes organisationnelles	607
– <i>Compétence: Aptitude à piloter le changement – La société Kmart peut-elle survivre?</i>	608
Questions éthiques posées par le changement organisationnel	609
• Résumé du chapitre	610
• Mots-clés et concepts fondamentaux	612
• Questions analytiques	612
Comment renforcer son savoir-faire	612
• Compétence : Aptitude à se gérer	612
• Compétence : Aptitude à piloter le changement	615
CAS DE SYNTHÈSE	619
Une journée dans la vie de Yolanda Valdez	619
Bob Knowlton	622
Robert Princeton, chez Falls Video	629
• Historique de Falls Video	629
• Princeton entre dans l'équipe	630
• Les derniers jours	631
En route vers l'enfer	633
À qui le crédit de trajet aérien : à vous ou à moi? Le problème est moral	639
C'est ma bicyclette	641
Que faire d'Howard?	643
• Howard Lineberry, chef arpenteur	643
• Mel Cutler, assistant d'arpentage	648
• Tad Pierson, ingénieur de projet	649
Le dilemme de Chad Reynolds	650
Règlement d'un conflit au General Hospital	656
• La réunion	658
• Le changement	659
• Premiers problèmes	659
• Le lundi suivant	660
Evelyn Ross, infirmière	661
Références bibliographiques	667
Index des auteurs cités	699
Index thématique	707

