

COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

ASPECTS HUMAINS DES ORGANISATIONS

6^e
ÉDITION

ERIC GOSSELIN
SIMON L. DOLAN
DENIS MORIN
LOUIS BÉLISLE

CHENELIÈRE
ÉDUCATION



Découvrez votre manuel...

UNE STRUCTURE CLAIRE, UNE PRÉSENTATION DYNAMIQUE ET UNE OFFRE NUMÉRIQUE VARIÉE !

Au début de chacun des chapitres, découvrez en un clin d'œil les éléments à maîtriser à l'aide des objectifs d'apprentissage et du réseau de concepts.



CHAPITRE 6

LES GROUPES ET LES ÉQUIPES

Objectifs d'apprentissage
Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- l'importance et les avantages de la présence de groupes à l'intérieur d'une organisation ;
- les raisons justifiant la formation d'un groupe ;
- le fonctionnement des équipes de travail semi-autonomes ;
- le fonctionnement des équipes multidisciplinaires ;
- le fonctionnement des équipes virtuelles ;
- les types de groupes ;
- les étapes de l'évolution d'un groupe ;
- les variables organisationnelles et managériales, structurelles et psychosociales qui influent sur les équipes hautement performantes ;
- la consolidation d'équipe ;
- les défis et enjeux du travail en équipe.

Rendez-vous sur la plateforme **i+ Interactif** pour accéder aux :

- Activités interactives
- Cas supplémentaires

VIDÉO CRHA
Repérez ce marqueur dans le chapitre et accédez instantanément aux vidéos de l'Ordre des CRHA.

CHAPITRE 6 GROUPES ET ÉQUIPES

- 6.1 L'ADHÉSION À UN GROUPE
 - LA THÉORIE DE L'IDENTITÉ SOCIALE
- 6.2 LES TYPES DE GROUPE
 - LES GROUPE FORMALS
 - LES GROUPE INFORMELS
- 6.3 LES ÉTAPES DE L'ÉVOLUTION D'UN GROUPE
 - ÉTAPE 1: LA CONSTITUTION
 - ÉTAPE 2: LE CONFLIT
 - ÉTAPE 3: LA NORMALISATION
 - ÉTAPE 4: LA PERFORMANCE
 - ÉTAPE 5: LA DISSOLUTION
- 6.4 LES ÉQUIPES HAUTEMENT PERFORMANTES
 - LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES
 - Les pratiques en gestion des ressources humaines
 - L'environnement de travail
 - Le soutien organisationnel et l'autonomie collective
 - Le style de leadership
 - LES VARIABLES STRUCTURELLES
 - La présence d'objectifs
 - La définition des normes, rôles et responsabilités
 - La taille de l'équipe
 - La diversité
 - LES VARIABLES PSYCHOSOCIALES
 - La qualité de l'expérience groupale
 - La confiance groupale
 - La cohésion de l'équipe
 - Les caractéristiques individuelles
- 6.5 LA CONSOLIDATION D'ÉQUIPE
 - LES VARIABLES PSYCHOSOCIALES
- 6.6 LES DÉFIS ET ENJEUX DU TRAVAIL EN ÉQUIPE
 - LA PENSÉE DE GROUPE
 - LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS

Les équipes de travail semi-autonomes
Les équipes de travail multidisciplinaires
Les équipes de travail virtuelles

Immaturité
Maturité

LES GROUPES ET LES ÉQUIPES 225

Retrouvez les contenus numériques en lien avec chaque chapitre.



Repérez ce marqueur et accédez instantanément à plus de 30 vidéos de l'Ordre des CRHA à l'aide de notre application mobile.

Voir la liste complète sur la couverture intérieure

EXPLOREZ LES THÈMES DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL AVEC LES DIFFÉRENTES RUBRIQUES

DANS LA PRATIQUE

Le genre et l'accès aux postes de leadership



LA FALAISE DE VERRE

Il s'agit d'une « situation dans laquelle un individu appartenant à un groupe habituellement confronté à une discrimination systémique accède à un poste de gestion dans une organisation alors que celle-ci éprouve d'importantes difficultés, ce qui rend cette position précaire¹⁷ ». À cet effet, plusieurs études ont démontré qu'en situation difficile ou de crise les organisations avaient tendance à promouvoir davantage de femmes à des postes d'influence ou de haute direction qu'à la normale¹⁸ et que les femmes occupant ces postes étaient plus souvent forcées de quitter que les hommes. Enfin, il a été démontré que non seulement les femmes, mais également les minorités visibles ont tendance à être promues en temps de crise¹⁹.

L'ASCENSEUR DE VERRE

L'ascenseur de verre correspond à une « situation dans laquelle les individus d'un groupe socialement privilégié qui intègrent de nouveaux milieux de travail obtiennent plus facilement des promotions que ceux n'appartenant pas à ce groupe, même s'ils sont de compétence égale²⁰ ». D'ailleurs, il a été démontré que les organisations ont tendance à accorder aux hommes qui travaillent dans des secteurs plus féminins (par exemple : infirmiers, travailleurs sociaux, techniciens juridiques et bibliothécaires) de meilleurs salaires, davantage de latitude ainsi que des promotions plus rapides²¹.

POUR EN FINIR AVEC LE VERRE...

Au Québec, ce sont encore les hommes qui occupent, dans une proportion très élevée, les postes d'influence et de haute direction, et ce, dans plusieurs secteurs d'activité différents (milieu universitaire et de la recherche, politique, direction, gestion et finance, institutions publiques et instances syndicales)²⁴. Ce phénomène est souvent expliqué par le recours à trois métaphores, soit le plafond de verre, la falaise de verre et l'ascenseur de verre.

LE PLAFOND DE VERRE

Le plafond de verre se définit comme une « situation caractérisée par la présence de contraintes sociales et d'une

Retrouvez la liste complète des rubriques dans la table des matières

Dans la pratique

Découvrez des exemples d'actions relatives au comportement organisationnel en entreprise.

Le CO en mouvement

Neurosciences appliquées au monde du travail : de quoi parle-t-on ?

Les termes neurosciences, cerveau et *neuroleadership* sont utilisés à toutes les sauces de nos jours. Il est important de bien définir ce dont on parle. Les neurosciences englobent toutes les disciplines étudiant l'anatomie et le fonctionnement du système nerveux (cerveau, moelle épinière, nerfs, organes des sens et système nerveux autonome).

Au fil des ans et grâce à l'évolution des technologies d'imagerie cérébrale, les scientifiques ont développé de meilleures connaissances de la structure et

pour obtenir des réponses : alors que la psychologie organisationnelle se base sur des observations externes (sondage, entrevue, observation), les neurosciences reposent sur l'observation interne par différentes techniques d'imagerie enregistrant l'activité du cerveau. [...]

Connaître le fonctionnement de notre cerveau permet de mieux comprendre le comportement humain, ce qui est évidemment très pertinent pour les professionnels RH. [...] Pour les profes-

décisions que nous prenons ? Quels éléments favorisent un apprentissage optimal ? [...]

Ces exemples ne sont que quelques-unes des applications possibles des neurosciences dans nos organisations. Certains de ces concepts ne sont pas nouveaux. Ils utilisent simplement un langage différent pour parler d'éléments connus de la psychologie. D'autres nous étaient inconnus jusqu'à tout récemment et changent complètement notre façon de voir le comportement humain. Les neurosciences n'ont pas réponse à tout, mais elles nous donnent des munitions supplémentaires et complémentaires pour avoir un impact comme professionnels RH. Simon Sinek a dit : « 100 % des

Le CO en mouvement

Apprenez-en davantage sur les nouvelles tendances du comportement organisationnel.

À LA UNE

Bien-être des individus et rendement organisationnel : 1 + 1 = 2

MARIANNE ST-PIERRE-PLAMONDON ■ REVUE RH ■ 1 AOÛT 2018

Quand vient le temps de se questionner sur comment arrimer le bien-être des individus et des équipes et le rendement organisationnel, l'environnement de travail et la culture organisationnelle sont les éléments qui font toute la différence.

Les employeurs qui misent sur un environnement de travail sain, dans lequel chacun peut se réaliser pleinement, et

employés d'établir leur plan de développement en tenant compte des objectifs de l'organisation et qui investissent le temps et les efforts requis pour en soutenir la réalisation adoptent une posture non seulement gagnante, mais parfaitement ancrée dans la réalité actuelle du monde du travail.

De même, une culture organisation-

bien-être et l'épanouissement de tous et favorable à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Une culture organisationnelle performante sous-entend nécessairement un climat de travail harmonieux où le respect est valorisé à tous les niveaux. Pour créer une telle culture, il est essentiel qu'une action rapide et immédiate réponde aux comportements déviants. Un dirigeant qui réprime ces comportements affirmera sa volonté d'instaurer un contexte organisationnel exempt de conduites abusives, dénigrantes ou agressives. Simultanément, lorsque des situations délicates seront portées à sa connaissance, il

À la une

Suivez l'actualité du comportement organisationnel à l'aide d'articles sur les grands thèmes des chapitres.

Qu'en disent les experts ?

Hugo Münsterberg et la naissance de la psychologie industrielle

Chercheur d'origine allemande, H. Münsterberg (1863-1916) fait ses études de psychologie à Harvard. Insatisfait par les apports théoriques et pratiques de l'école classique des organisations, il s'intéresse aux conditions d'application de la psychologie dans le domaine de la gestion des hommes. Ses travaux sont réunis et publiés dans un ouvrage en 1913 : *Psychology and Industrial Efficiency*. La proposition

fondamentale qu'il formule réside dans l'idée que la psychologie peut être utilisée par les managers dans trois types de démarches. En premier lieu, elle peut faciliter la prise de décision pour identifier les personnes les mieux qualifiées pour occuper un poste donné. En second lieu, Münsterberg insiste sur l'importance de la création d'un environnement psychologique propice à la performance des salariés. Cette thèse

sera largement reprise et enrichie, plus tardivement, par un auteur comme C. Argyris. Enfin, la psychologie offre un large choix de moyens pour tenter de motiver les salariés en vue de la réalisation des objectifs. Au total, les travaux de Münsterberg ont une portée générale et ont largement influencé les recherches ultérieures conduites par les chercheurs de Harvard en milieu industriel. Dès 1913, il pose les conditions d'une théorie des relations humaines qui sera développée quelques années plus tard par l'équipe de G.E. Mayo à la Western Electric Company de Chicago.

Source : J.-M. Plane (2019). *Management des organisations* (5^e éd.). DUNOD, p. 21.

Qu'en disent les experts ?

Découvrez l'opinion d'experts en comportement organisationnel sur différents thèmes du manuel.

DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE DE FIN DE CHAPITRE VARIÉES POUR TESTER VOS CONNAISSANCES

AUTOÉVALUATION

L'évaluation des aptitudes sur le plan interpersonnel

Le questionnaire qui suit constitue un outil d'apprentissage et un moyen d'évaluer vos aptitudes actuelles sur le plan interpersonnel. Prenez le temps d'y répondre avec soin et en toute franchise. Vos réponses devraient refléter votre comportement tel qu'il est et non tel que vous souhaitez qu'il soit. Ce questionnaire a pour but de vous aider à faire le point afin que vous puissiez ensuite améliorer vos aptitudes sur le plan interpersonnel.

- Je fais appel à l'humour pour détendre l'atmosphère au besoin. ____
- Je laisse voir aux autres que je me soucie d'eux lorsque je leur parle. ____
- Je suis ouvert aux points de vue et à l'opinion des autres, même lorsqu'ils s'opposent aux miens. ____
- Je me tiens en face de la personne avec qui je parle et je maintiens avec elle un contact

Autoévaluation

Découvrez votre profil de gestionnaire en répondant aux différents questionnaires.

QUESTIONS DE RÉVISION

- Qu'est-ce que le comportement organisationnel?
- Quelles sont les disciplines scientifiques qui structurent les savoirs en comportement organisationnel?
- Qu'est-ce qu'une conception systémique des organisations?
- Décrivez les diverses écoles de pensée en psychologie en fonction de leurs objets d'étude respectifs.
- « L'école de pensée humaniste est souvent considérée comme une synthèse des idéologies qui l'ont précédée, comme la "troisième force" ». Commentez cette affirmation.
- Qu'est-ce qu'une organisation? Appuyez votre réponse sur les diverses influences auxquelles

Questions de révision

Validez vos acquis avec des questions de compréhension de vos lectures.

Solutionnaires des questions disponibles sur



Exercices expérientiels, mini-cas et études de cas

Développez votre raisonnement et votre analyse critique!

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

À l'aide des concepts de comportement organisationnel présentés dans ce chapitre, réalisez une brève analyse de votre environnement de travail, actuel ou passé. Selon vous, quel était le type de modèle d'organisation

MINI-CAS

1. Un courriel chargé d'émotion

Luc Lemay, un professionnel de la recherche scientifique dont l'intelligence supérieure est reconnue, rencontre le comité d'évaluation de son organisation qui a réalisé le bilan annuel de son rendement. Les commentaires rédigés sur son formulaire d'évaluation insistent sur ses faiblesses et ses lacunes. Son superviseur lui demande d'améliorer son rendement d'ici la prochaine évaluation.

Luc sort de la rencontre en état de choc, car il anticipait une excellente évaluation. Très frustré, il décide de transmettre rapidement un courriel à tous les membres de son équipe. Dans ce long courriel, il remercie tous ceux qui l'ont soutenu et lui ont témoigné leur solidarité. Il insiste sur son travail dévoué et sur le plaisir qu'il a eu à transmettre son savoir à ses collègues au cours des 25 dernières années. Et il critique sévèrement le travail du comité d'évaluation.

Solutionnaires des mini-cas disponibles sur



ÉTUDE DE CAS

Sébastien Rivard est chargé de cours en relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais.

Un gestionnaire qui vous veut du bien

Guillermo travaille chez J. V. Dubois, produits forestiers, depuis près de 25 ans. L'entreprise, qui existe depuis 43 ans, se spécialise dans le traitement et la transformation du bois. En plus de ses responsabilités de gestionnaire, le travail de Guillermo consiste à couper et à

Guillermo n'hésite pas à octroyer des journées de congé à un employé qui a besoin de repos.

Lorsqu'il est questionné sur sa vision de la gestion, Guillermo répond que, pour lui, elle se résume au bien-être des employés et aux bonnes relations interpersonnelles. « À quoi sert de pousser sur la production et la performance si le cœur et le moral n'y sont pas? » demande-t-il. Il déclare également que: « Les gens ne sont pas des machines: lorsqu'ils brisent, on ne peut pas les remplacer ou les réparer facilement et rapidement. Quant aux machines, elles ne peuvent pas être comparées aux