

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ І СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ
З ДИСЦИПЛІНИ
«ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 292 МІЖНАРОДНІ
ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

**ТЕРНОПІЛЬ
ЗУНУ
2021**

Методичні вказівки та завдання з дисципліни «**Психологія професійної діяльності**» для студентів спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини. Тернопіль: ЗУНУ. 2021. 92 с.

Укладачі:

Окана КРИЧКІВСЬКА, – кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри психології та соціальної роботи Західноукраїнського національного університету.

Окана НИЧКО, – кандидат філологічних наук, доцент кафедри іноземних мов та інформаційно-комунікаційних технологій Західноукраїнського національного університету.

Рецензенти :

Ірина ЛЕВАНДОВСЬКА, кандидат філологічних наук, доцент кафедри іноземних мов та інформаційно-комунікаційних технологій Західноукраїнського національного університету.

Андрій ГІРНЯК, кандидат психологічних наук, доцент кафедри кафедри психології та соціальної роботи Західноукраїнського національного університету.

Відповідальний за випуск:

Анатолій ФУРМАН, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та соціальної роботи Західноукраїнського національного університету.

Затверджено

Затверджено на засіданні кафедри психології та соціальної роботи Західноукраїнського національного університету
(протокол №7 від 02.03.2021 р.).

ПЕРЕДМОВА

Навчально-методична розробка (англійською та французькою мовами) для студентів спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини, навчально-наукового інституту міжнародних відносин ім. Б.Д.Гаврилишина призначена для студентів закладів вищої освіти гуманітарного спрямування, які вивчають курс «Психологія професійної діяльності».

Навчально-методична розробка містить 20 кейсів англійською мовою та 15 кейсів французькою, які ілюструють теоретичний матеріал курсу «Психологія професійної діяльності», та є орієнтованими на формування вмінь студентів, передбачених програмою з курсу «Психологія професійної діяльності» для закладів вищої освіти.

Матеріали складаються з трьох розділів (теоретичного матеріалу, 35 кейсів та двомовного глосарію), які дають студентам можливість здійснити аналіз ситуацій, на основі вивченого матеріалу із курсу «Психологія професійної діяльності».

Після кожного кейсу запропоновано питання для обговорення, які допоможуть студентам правильно визначити проблему кейсу, причини її виникнення та знайти шляхи вирішення.

CONTENTS

1. What is case study analysis?	5
2. Qu'est-ce qu'une étude de cas ?	6
3. Analyzing a case study	6
4. Qu'est-ce qu'une étude de cas ?	9
5. CASE 1. Difficult Transitions (An overview of organizational behaviour)	13
6. CASE 2. Humanized Robots? (Managing people and organizations)	14
7. CASE 3. Culture Shock (Managing global and workforce diversity)	15
8. CASE 4. Differing Perceptions at Clarkston Industries (Foundations of individual behaviour)	16
9. CASE 5. Differing Perceptions at Clarkston Industries (Foundations of individual behaviour)	17
10. Case 6 More Than a Paycheck (Need-based perspectives on motivation)	17
11. Case 7. Equity in Academia (Process-based perspectives on motivation)	18
12. Case 8. Enriching Jobs at Standard Decoy (Job design, employee participation, and alternative work arrangements)	20
13. Case 9. No More Dawdling Over Dishes (Goal setting, performance management, and rewards)	21
14. Case 10. Stress Takes Its Toll (Managing stress and the work-life balance)	22
15. Case 11. Heading Off a Permanent Misunderstanding (Communication in organizations)	23
16. Case 12. A Difficult Task Force (Group dynamics)	24
17. Case 13. Teams at Evans RV Wholesale Supply and Distribution Company? (Using teams in organization)	24
18. Case 14. Right boss, wrong company (Leadership models and concepts)	26
19. Case 15. The Struggle for Power at Ramsey Electronics (Leadership and influence processes)	28
20. Case 16. The Struggle for Power at Ramsey Electronics (Leadership and influence processes)	29
21. Case 17. Changing the rules at Cosmo plastics (Dimensions of organization structure)	30
22. Case 18. A Structural Straitjacket at Wild Wear (Organization design)	31
23. Case 19. Surviving Plant World's Hard Times (Organization culture)	32
24. Case 20. Spooked By Computers (Organization change and development)	33
25. Étude de cas 1: Trecca et la démarche qualité (Le changement et les résistances au changement)	34
26. Étude de cas 2 : Jouo ou le transfert d'une équipe (Le changement et les résistances au changement)	35
27. Étude de cas 3 : Le Nissan Revival Plan (Le changement et les résistances au changement)	37
28. Étude de cas 4 : L'optimisation des réseaux (La communication)	38
29. Étude de cas 5: Le turnover inexplicable (Les motivations au travail)	39
30. Étude de cas 6 : La politique de rémunération (Les motivations au travail)	40
31. Étude de cas 7 : La gestion des compétences chez Excel (Les motivations au travail)	41
32. Étude de cas 8: Une application du dilemme du prisonnier (La coopération et le conflit)	41
33. Étude de cas 9: Des stocks qui en disent long (La coopération et le conflit)	42
34. Étude de cas 10: Quelques soirées compromises (Le pouvoir et le Leadership)	44
35. Étude de cas 11: Un chef mythique (Le pouvoir et le leadership)	46
36. Étude de cas 12: Les niveaux d'autonomie (Autonomie et délégation)	46
37. Étude de cas 13: Aligo (Autonomie et délégation)	47
38. Glossary of terms	53
38. Étude de cas 14 : TESLA MOTORS révolutionne l'industrie automobile. Les voitures électriques, une ambition muskienne (Le pouvoir et le leadership)	48
39. Étude de cas 15 :Le Bal de Diplômés (La gestion, les gestionnaires et les défis contemporains)	51
40. List of literature	92

WHAT IS CASE STUDY ANALYSIS?

A case study presents an account of what happened to a business or industry over a number of years. It chronicles the events that managers had to deal with, such as changes in the competitive environment, and charts the managers' response, which usually involved changing the business- or corporate-level strategy.

Cases prove valuable in a course for several reasons. First, cases provide you, the student, with experience of organizational problems that you probably have not had the opportunity to experience firsthand. In a relatively short period, you will have the chance to appreciate and analyze the problems faced by many different companies and to understand how managers tried to deal with them.

Second, cases illustrate what you have learned. The meaning and implication of this information are made clearer when they are applied to case studies. The theory and concepts help reveal what is going on in the companies studied and allow you to evaluate the solutions that specify companies adopted to deal with their problems. Consequently, when you analyze cases, you will be like a detective who, with a set of conceptual tools, probes what happened and what or who was responsible and then marshals the evidence that provides the solution. Top managers enjoy the thrill of testing their problem-solving abilities in the real world. It is important to remember, after all, that no one knows what the right answer is. All that managers can do is to make the best guess. In fact, managers say repeatedly that they are happy if they are right only half the time in solving strategic problems. Management is an uncertain game, and using cases to see how theory can be put into practice is one way of improving your skills of diagnostic investigation.

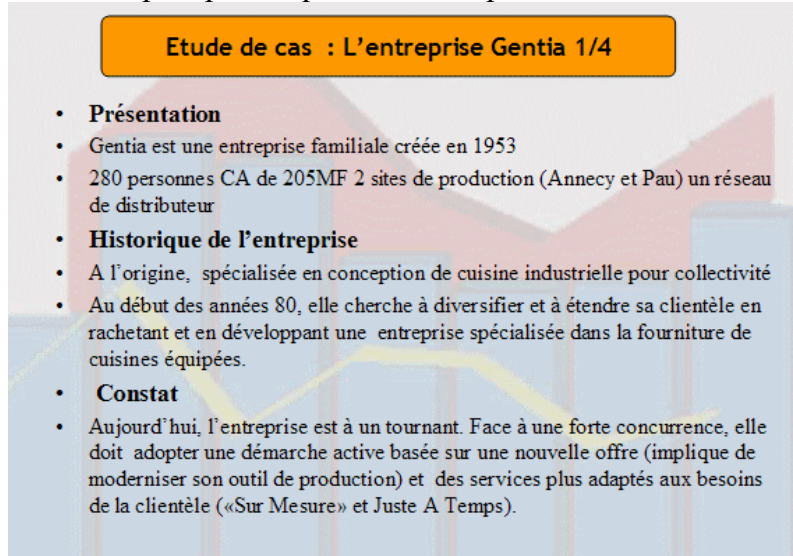
Third, case studies provide you with the opportunity to participate in class and to gain experience in presenting your ideas to others. Instructors may sometimes call on students as a group to identify what is going on in a case, and through classroom discussion the issues in and solutions to the case problem will reveal themselves. In such a situation, you will have to organize your views and conclusions so that you can present them to the class. Your classmates may have analyzed the issues differently from you, and they will want you to argue your points before they will accept your conclusions; so be prepared for debate. This is how decisions are made in the actual business world.

Instructors also may assign an individual, but more commonly a group, to analyze the case before the whole class. The individual or group probably will be responsible for a thirty- to forty-minute presentation of the case to the class. That presentation must cover the issues involved, the problems facing the company, and a series of recommendations for resolving the problems. The discussion then will be thrown open to the class, and you will have to defend your ideas. Through such discussions and presentations, you will experience how to convey your ideas effectively to others. Remember that a great deal of managers' time is spent in these kinds of situations, presenting their ideas and engaging in discussion with other managers, who have their own views about what is going on. Thus, you will experience in the classroom the actual process of what goes on in a business setting, and this will serve you well in your future career.

If you work in groups to analyze case studies, you also will learn about the group process involved in working as a team. When people work in groups, it is often difficult to schedule time and allocate responsibility for the case analysis. There are always group members who shirk their responsibilities and group members who are so sure of their own ideas that they try to dominate the group's analysis. Most business negotiations take place in groups, however, and it is best if you learn about these problems now.

QU'EST-CE QU'UNE ETUDE DE CAS ?

Une étude de cas examine le défi ou l'objectif spécifique d'une personne ou d'une entreprise, et la manière dont ils l'ont résolu. Régulièrement utilisée dans le cadre d'une recherche en sciences humaines ou pour un cours, l'étude de cas est *une étude approfondie d'un fait, d'un sujet, d'un phénomène, d'une institution ou d'un groupe de personnes*. Le but de l'étude de cas est d'apporter des informations qualitatives à travers une étude spécifique d'un cas déterminé. Les études de cas peuvent varier considérablement en longueur et se concentrer sur un certain nombre de détails liés au défi initial et à la solution appliquée. Dans les milieux professionnels, il est courant qu'une étude de cas raconte l'histoire d'un partenariat commercial réussi entre un vendeur et un client. Le succès que vous soulignez réside peut-être dans le nombre de pistes que votre client a générées, de clients fermés ou de revenus gagnés. Les exemples de votre travail peuvent témoigner de l'impact positif que votre entreprise a sur les clients actuels ou passés.



Etude de cas : L'entreprise Gentia 1/4

- **Présentation**
- Gentia est une entreprise familiale créée en 1953
- 280 personnes CA de 205MF 2 sites de production (Annecy et Pau) un réseau de distributeur
- **Historique de l'entreprise**
- A l'origine, spécialisée en conception de cuisine industrielle pour collectivité
- Au début des années 80, elle cherche à diversifier et à étendre sa clientèle en rachetant et en développant une entreprise spécialisée dans la fourniture de cuisines équipées.
- **Constat**
- Aujourd'hui, l'entreprise est à un tournant. Face à une forte concurrence, elle doit adopter une démarche active basée sur une nouvelle offre (implique de moderniser son outil de production) et des services plus adaptés aux besoins de la clientèle («Sur Mesure» et Juste A Temps).

ANALYZING A CASE STUDY

As just mentioned, the purpose of the case study is to let you apply the concepts you've learned when you analyze the issues facing a specific company. To analyze a case study, therefore, you must examine closely the issues with which the company is confronted. Most often you will need to read the case several times - once to grasp the overall picture of what is happening to the company and then several times more to discover and grasp the specific problems.

Generally, detailed analysis of a case study should include eight areas:

1. The history, development, and growth of the company over time
2. The identification of the company's internal strengths and weaknesses
3. The nature of the external environment surrounding the company
4. A SWOT analysis
5. The kind of corporate-level strategy pursued by the company
6. The nature of the company's business-level strategy
7. The company's structure and control systems and how they match its strategy
8. Recommendations

To analyze a case, you need to apply what you have learned to each of these areas. We offer a summary of the steps you can take to analyze the case material for each of the eight points we just noted.

1. **Analyze the company's history, development, and growth.** A convenient way to investigate how a company's past strategy and structure affect it in the present is to chart the critical incidents in its history - that is, the events that were the most unusual or the most essential for its development into the company it is today. Some of the events have to do with its founding, its

initial products, how it makes new-product market decisions, and how it developed and chose functional competencies to pursue. Its entry into new businesses and shifts in its main lines of business are also important milestones to consider.

2. **Identify the company's internal strengths and weaknesses.** Once the historical profile is completed, you can begin the SWOT analysis. Use all the incidents you have charted to develop an account of the company's strengths and weaknesses as they have emerged historically. Examine each of the value creation functions of the company, and identify the functions in which the company is currently strong and currently weak. Some companies might be weak in marketing; some might be strong in research and development. Make lists of these strengths and weaknesses. The SWOT checklist gives examples of what might go in these lists.

3. **Analyze the external environment.** The next step is to identify environmental opportunities and threats. Here you should apply all information you have learned on industry and macroenvironments, to analyze the environment the company is confronting. Of particular importance at the industry level is Porter's five forces model and the stage of the life cycle model. Which factors in the macroenvironment will appear salient depends on the specific company being analyzed. However, use each factor in turn (for instance, demographic factors) to see whether it is relevant for the company in question.

Having done this analysis, you will have generated both an analysis of the company's environment and a list of opportunities and threats. The SWOT checklist lists some common environmental opportunities and threats that you may look for, but the list you generate will be specific to your company.

4. **Evaluate the SWOT analysis.** Having identified the company's external opportunities and threats as well as its internal strengths and weaknesses, you need to consider what your findings mean. That is, you need to balance strengths and weaknesses against opportunities and threats. Is the company in an overall strong competitive position? Can it continue to pursue its current business- or corporate-level strategy profitably? What can the company do to turn weaknesses into strengths and threats into opportunities? Can it develop new functional, business, or corporate strategies to accomplish this change? Never merely generate the SWOT analysis and then put it aside. Because it provides a succinct summary of the company's condition, a good SWOT analysis is the key to all the analyses that follow.

5. **Analyze corporate-level strategy.** To analyze a company's corporate-level strategy, you first need to define the company's mission and goals. Sometimes the mission and goals are stated explicitly in the case; at other times you will have to infer them from available information. The information you need to collect to find out the company's corporate strategy includes such factors as its line(s) of business and the nature of its subsidiaries and acquisitions. It is important to analyze the relationship among the company's businesses. Do they trade or exchange resources? Are there gains to be achieved from synergy? Alternatively, is the company just running a portfolio of investments? This analysis should enable you to define the corporate strategy that the company is pursuing (for example, related or unrelated diversification, or a combination of both) and to conclude whether the company operates in just one core business. Then, using your SWOT analysis, debate the merits of this strategy. Is it appropriate, given the environment the company is in? Could a change in corporate strategy provide the company with new opportunities or transform a weakness into a strength? For example, should the company diversify from its core business into new businesses? Other issues should be considered as well. How and why has the company's strategy changed over time? What is the claimed rationale for any changes? Often it is a good idea to analyze the company's businesses or products to assess its situation and identify which divisions contribute the most to or detract from its competitive advantage. It is also useful to explore how the company has built its portfolio over time. Did it acquire new businesses, or did it internally venture its own? All these factors provide clues about the company and indicate ways of improving its future performance.

6. **Analyze business-level strategy.** Once you know the company's corporate-level

strategy and have done the SWOT analysis, the next step is to identify the company's business-level strategy. If the company is a single-business company, its business-level strategy is identical to its corporate-level strategy. If the company is in many businesses, each business will have its own business-level strategy. You will need to identify the company's generic competitive strategy - differentiation, low cost, or focus - and its investment strategy, given the company's relative competitive position and the stage of the life cycle. The company also may market different products using different business-level strategies. For example, it may offer a low-cost product range and a line of differentiated products. Be sure to give a full account of a company's business-level strategy to show how it competes.

7. **Identifying the functional strategies** that a company pursues to build competitive advantage through superior efficiency, quality, innovation, and customer responsiveness and to achieve its business-level strategy is very important. The SWOT analysis will have provided you with information on the company's functional competencies. You should further investigate its production, marketing, or research and development strategy to gain a picture of where the company is going. For example, pursuing a low-cost or a differentiation strategy successfully requires a very different set of competencies. Has the company developed the right ones? If it has, how can it exploit them further? Can it pursue both a low-cost and a differentiation strategy simultaneously?

The SWOT analysis is especially important at this point if the industry analysis, particularly Porter's model, has revealed the threats to the company from the environment. Can the company deal with these threats? How should it change its business-level strategy to counter them? To evaluate the potential of a company's business-level strategy, you must first perform a thorough SWOT analysis that captures the essence of its problems.

Once you complete this analysis, you will have a full picture of the way the company is operating and be in a position to evaluate the potential of its strategy. Thus, you will be able to make recommendations concerning the pattern of its future actions. However, first you need to consider strategy implementation, or the way the company tries to achieve its strategy.

8. **Analyze structure and control systems.** The aim of this analysis is to identify what structure and control systems the company is using to implement its strategy and to evaluate whether that structure is the appropriate one for the company. Different corporate and business strategies require different structures. For example, does the company have the right level of vertical differentiation (for instance, does it have the appropriate number of levels in the hierarchy or decentralized control?) or horizontal differentiation (does it use a functional structure when it should be using a product structure?)? Similarly, is the company using the right integration or control systems to manage its operations? Are managers being appropriately rewarded? Are the right rewards in place for encouraging cooperation among divisions? These are all issues that should be considered.

In some cases there will be little information on these issues, whereas in others there will be a lot. Obviously, in analyzing each case you should gear the analysis toward its most salient issues. For example, organizational conflict, power, and politics will be important issues for some companies. Try to analyze why problems in these areas are occurring. Do they occur because of bad strategy formulation or because of bad strategy implementation?

Organizational change is an issue in many cases because the companies are attempting to alter their strategies or structures to solve strategic problems. Thus, as a part of the analysis, you might suggest an action plan that the company in question could use to achieve its goals. For example, you might list in a logical sequence the steps the company would need to follow to alter its business-level strategy from differentiation to focus.

9. **Make recommendations.** The last part of the case analysis process involves making recommendations based on your analysis. Obviously, the quality of your recommendations is a direct result of the thoroughness with which you prepared the case analysis. The work you put into the case analysis will be obvious to the professor from the nature of your recommendations.

Recommendations are directed at solving whatever strategic problem the company is facing and at increasing its future profitability. Your recommendations should be in line with your analysis; that is, they should follow logically from the previous discussion. For example, your recommendation generally will center on the specific ways of changing functional, business, and corporate strategy and organizational structure and control to improve business performance. The set of recommendations will be specific to each case, and so it is difficult to discuss these recommendations here. Such recommendations might include an increase in spending on specific research and development projects, the divesting of certain businesses, a change from a strategy of unrelated to related diversification, an increase in the level of integration among divisions by using task forces and teams, or a move to a different kind of structure to implement a new business-level strategy. Again, make sure your recommendations are mutually consistent and are written in the form of an action plan. The plan might contain a timetable that sequences the actions for changing the company's strategy and a description of how changes at the corporate level will necessitate changes at the business level and subsequently at the functional level.

After following all these stages, you will have performed a thorough analysis of the case and will be in a position to join in class discussion or present your ideas to the class, depending on the format used by your professor. Remember that you must tailor your analysis to suit the specific issue discussed in your case. In some cases, you might completely omit one of the steps in the analysis because it is not relevant to the situation you are considering. You must be sensitive to the needs of the case and not apply the framework we have discussed in this section blindly. The framework is meant only as a guide and not as an outline that you must use to do a successful analysis.

QU'EST-CE QU'UNE ETUDE DE CAS ?

Dans le cadre d'un exercice de cours, l'étude de cas permet d'étudier par exemple une entreprise, un groupe de personnes ou institution. L'étude de cas permet ainsi aux élèves de développer leur sens de l'analyse.

La méthodologie du travail d'une étude de cas se divise en 4 étapes de travail :

- ✓ la lecture des documents;
- ✓ l'analyse des données;
- ✓ la ou les problématiques;
- ✓ les solutions et la conclusion.

Historique de l'entreprise étudiée, nombre d'employés, situation financière, analyse du marché : les documents dont dispose l'étudiant doivent l'aider à établir une première analyse générale de la situation par rapport à la structure qui est demandée d'étudier. Pour réaliser une lecture efficace, l'étudiant doit être le plus objectif possible. Lors d'une étude de cas, l'énoncé ne comporte aucune question, c'est à l'étudiant de trouver une ou plusieurs problématiques pertinentes au fil de son analyse.

Exemple

Un professeur d'Université propose une étude de cas sur le nouveau réseau social populaire chez les adolescents : TikTok. Pour cela, il transmet à ses étudiants divers documents : évolution du chiffre d'affaires, croissance de l'entreprise, nombre de téléchargement de l'application, nombre de vidéos postées sur le réseau social, nombre de membres en activité.

L'analyse des données

La seconde étape dans la méthodologie de l'étude de cas consiste à réaliser une analyse plus

précise des données.

Pour cela, l'étudiant peut utiliser plusieurs outils analytiques comme :

- ✓ la matrice SWOT ;
- ✓ l'analyse PESTEL ;
- ✓ les 5 forces de Porter.

Ces trois méthodes doivent l'aider à cerner les enjeux du cas qu'il étudie. Si l'étude de cas porte sur une entreprise, ces méthodes aideront à dégager les principales forces et les faiblesses de l'entreprise, ou les éventuels dangers à venir ainsi que les opportunités.

Exemple

Pour définir les forces et les faiblesses de l'entreprise, l'étudiant décide d'utiliser de la matrice SWOT. Cet outil d'analyse doit lui permettre d'étudier les forces et les faiblesses de l'entreprise chinoise, mais aussi ses menaces et ses opportunités.

L'étudiant arrive ainsi aux conclusions suivantes : Forces : Réseau social le plus populaire du moment chez les jeunes (10-18 ans), le nombre de téléchargement ne cesse d'augmenter depuis sa création (plus de 1,5 million de téléchargements). Il reste une marge de progression à l'application qui peut encore aller chercher de nouveaux membres.

Faiblesses : l'application cible une audience très spécifique : les adolescents. Sur le long terme, cela peut représenter une faiblesse, l'audience peut progressivement se tasser ou diminuer. Ses concurrents directs, Instagram et Twitter, ont l'avantage de toucher un public beaucoup plus large en termes d'âge. On constate également que le nombre de téléchargement continue de progresser, mais de façon moins soutenu, depuis 6 mois.

Opportunités : il existe plusieurs opportunités pour TikTok : l'entreprise peut dans les prochains mois décider d'investir ou de racheter des applications pour développer leur activité (comme Facebook l'a fait en rachetant Instagram il y a quelques années). TikTok peut également développer son activité dans des pays du monde où l'application est moins téléchargée qu'à l'échelle mondiale. TikTok peut enfin développer son réseau social en proposant des innovations (comme les filtres Snapchat il y a quelques années ou les stories sur Instagram). Ces innovations peuvent relancer l'activité économique de l'application.

Menaces : la principale menace pour TikTok à l'avenir serait de perdre en popularité auprès de ces jeunes utilisateurs.

S Strengths FORCES	W Weaknesses FAIBLESSES	O Opportunities OPPORTUNITES	T Theats MENACES
=> Ce que votre entreprise fait bien	=> Ce qui manqut à votre entreprise	=> Sous-estimation du marché sur des produits spécifiques	=> Nouveau concurrents
=> La valeur ajoutée qui vous différencie des vos concurrents	=> Ce que vos concurrents font mieux que vous	=> Peu de concurrents dans la zone	=> Durcissement de l'environnement réglementaire
=> Les ressources internes (compétences, savoir faire, équipes, ..)	=> La limitation de ressources	=> Croissances des besoins pour vos produits ou services	=> Couverture médiatique négative de la presse - médias
=> Actifs corporels tels que propriété intellectuelle, capital, technologies propriétaires, etc ...	=> N'avoir qu'une seule offre client	=> Bonne couverture presse - médias de votre entreprise	=> Changement d'attitude des clients envers votre entreprise

Comment trouver une problématique ?

À partir de l'analyse des données effectuée, l'étudiant peut mettre à jour une ou plusieurs problématiques. Les problématiques relevées par l'étudiant peuvent s'inscrire dans plusieurs domaines de l'entreprise qu'il étudie. Par exemple il peut relever des faiblesses au niveau de la stratégie d'une entreprise, ou face à un concurrent direct, ou par rapport à une nouvelle législation en vigueur.

Dégager une problématique en 3 étapes :

La problématique consiste à trouver l'enjeu central du problème. Pour parvenir à produire une problématique pertinente, il est conseillé de suivre trois étapes de travail très rapide :

✓ *Lire avec attention l'énoncé de l'étude de cas.* En effet, celui-ci peut orienter la problématique (ex : si le sujet est "La France en retard sur ses engagements concernant le développement durable", l'étudiant doit comprendre que la problématique se tournera vers les aspects négatifs qui expliquent ce retard).

✓ *Rechercher les mots-clés.* Ils sont là pour orienter l'élève dans sa recherche en cadrant et délimitant son sujet autour d'un aspect bien précis. (ex : pour le sujet "La France en retard sur ses engagements concernant le développement durable" les mots-clés à surligner seraient : France, retard, engagements, et développement durable.

✓ *Formuler une problématique.* Après avoir lu avec attention le sujet et l'angle que celui-ci adoptait, et après avoir repéré les mots-clés, l'étudiant peut rédiger sa problématique. Pour le sujet "La France en retard sur ses engagements concernant le développement durable", la problématique pourrait être : Comment peut-on expliquer que la France soit en retard sur ses engagements en matière de développement durable ?

Exemple

Pour l'étude de cas sur au sujet du réseau social TikTok l'étudiant rédige plusieurs problématiques après avoir analysé le sujet et ses mots-clés : Face à la diversité des réseaux sociaux, TikTok parviendra-t-il à perdurer dans la durée ? Les fonctionnalités de l'application doivent-elles évoluer pour ne pas laisser l'audience ? Les concurrents directs (Twitter, Instagram, Snapchat) peuvent-ils nuire à l'activité de TikTok ?

Énoncé des solutions et la conclusion

Par rapport à l'analyse et aux problématiques soulevées, l'étudiant doit désormais établir des solutions pour l'entreprise. Il peut ainsi décrire en plusieurs courts paragraphes les solutions qu'ils

apporteraient face aux problématiques énoncées.

Exemple

Face à la diversité des réseaux sociaux, Tik Tok parviendra-t-il à perdurer dans la durée ?

Pour réussir à perdurer parmi l'offre importante de réseaux sociaux et face aux autres mastodontes du secteur, TikTok doit continuellement apporter de nouvelles fonctionnalités à son application. Comme Instagram, Twitter ou Snapchat ont su le faire avant elle, l'application chinoise doit impérativement développer une stratégie en recherche et développement pour ne pas perdre une audience jugée très volatile.

Les fonctionnalités de l'application doivent-elles évoluer pour ne pas laisser l'audience ?

Les fonctionnalités de l'application doivent évoluer sans pour autant perdre l'identité d'origine de l'application qui a fait son succès international. Le but pour le réseau social est donc de se moderniser en utilisant certaines avancées technologiques dans ce secteur. Il est également possible pour le réseau social de faire le choix d'élargir son audience à travers de nouvelles fonctionnalités pour satisfaire de nouveaux individus. Et pour satisfaire son audience-cible qui elle aussi grandit.

Les concurrents directs (Twitter, Instagram, Snapchat) peuvent-ils nuire à l'activité de TikTok ?

Dans un marché des réseaux sociaux fragmenté, chaque gros concurrent peut nuire à l'activité d'un autre. TikTok doit donc analyser la stratégie et les nouvelles fonctionnalités de chaque concurrent afin d'y répondre au mieux sans être dépassé. L'entreprise doit également faire attention à d'éventuels concurrents qui peuvent émerger sur le marché. TikTok peut aussi faire le choix d'accentuer sa singularité par rapport aux autres concurrents afin de se démarquer (exemple : proposer que des services vidéo sans texte pour s'exprimer).

Cet exercice de l'étude de cas permet à l'étudiant d'analyser une situation, d'étudier différents facteurs, de comprendre d'éventuelles problématiques, et de proposer des solutions à celles-ci.

SBA • Compta

Comment faire une étude de cas



Le problème

Identifiez la problématique à laquelle vos services ou produits ont répondu.

La solution

Présentez le produit ou service mis en place pour résoudre le problème de départ.

Le Résultat

Montrez des résultats mesurables et spécifiques et faites sentir la différence entre « l'avant » et « l'après ».

CASE STUDIES

CASE 1. *Difficult Transitions* (An overview of organizational behaviour)

Tony Stark had just finished his first week at Reece Enterprises and decided to drive upstate to a small lakefront lodge for some fishing and relaxation. Tony had worked for the previous ten years for the O'Grady Company, but O'Grady had been through some hard times of late and had recently shut down several of its operating groups, including Tony's, to cut costs. Fortunately, Tony's experience and recommendations had made finding another position easy. As he drove the interstate, he reflected on the past ten years and the apparent situation at Reece.

At O'Grady, things had been great. Tony had been part of the team from day one. The job had met his personal goals and expectations perfectly, and Tony believed he had grown greatly as a person. His work was appreciated and recognized; he had received three promotions and many more pay increases.

Tony had also liked the company itself. The firm was decentralized, allowing its managers considerable autonomy and freedom. The corporate Culture was easy-going. Communication was open. It seemed that everyone knew what was going on at all times, and if you did not know about something, it was easy to find out.

The people had been another plus. Tony and three other managers went to lunch often and played golf every Saturday. They got along well both personally and professionally and truly worked together as a team. Their boss had been supportive, giving them the help they needed but also staying out of the way and letting them work.

When word about the shutdown came down, Tony was devastated. He was sure that nothing could replace O'Grady. After the final closing was announced, he spent only a few weeks looking around before he found a comparable position at Reece Enterprises.

As Tony drove, he reflected that "comparable" probably was the wrong word. Indeed, Reece and O'Grady were about as different as you could get. Top managers at Reece apparently did not worry too much about who did a good job and who did not. They seemed to promote and reward people based on how long they had been there and how well they played the never-ending political games.

Maybe this stemmed from the organization itself, Tony pondered. Reece was a bigger organization than O'Grady was and was structured much more bureaucratically. It seemed that no one was allowed to make any sort of decision without getting three signatures from higher up. Those signatures, though, were hard to get. All the top managers usually were too busy to see anyone, and interoffice memos apparently had very low priority.

Tony also had had some problems fitting in. His peers treated him with polite indifference. He sensed that a couple of them resented that he, an outsider, had been brought right in at their level after they had had to work themselves up the ladder. On Tuesday, he had asked two colleagues about playing golf. They had politely declined, saying that they did not play often. However, later in the week, he had overheard them making arrangements to play that very Saturday.

It was at that point that Tony had decided to go fishing. As he steered his car off the interstate to get gas, he wondered if perhaps he had made a mistake in accepting the Reece offer without finding out more about what he was getting into.

Case Questions

1. Identify several concepts and characteristics from the field of organizational behaviour that this case illustrates.
2. What advice can you give Tony? How would this advice be supported or tempered by behavioural concepts and processes?
3. Is it possible to find an "ideal" place to work? Explain.

CASE 2. *Humanized Robots?*
(Managing people and organizations)

Helen Bowers was stumped. Sitting in her office at the plant, she pondered the same questions she had been facing for months: how to get her company's employees to work harder and produce more. No matter what she did, it did not seem to help much.

Helen had inherited the business three years ago when her father, Jake Bowers, passed away unexpectedly. Bowers Machine Parts was founded four decades ago by Jake and had grown into a moderate-size corporation. Bowers makes replacement parts for large-scale manufacturing machines such as lathes and mills. The firm is headquartered in Kansas City and has three plants scattered throughout Missouri.

Although Helen grew up in the family business, she never understood her father's approach. Jake had treated his employees like part of his family. In Helen's view, however, he paid them more than he had to, asked their advice far more often than he should have, and spent too much time listening to their ideas and complaints. When Helen took over, she vowed to change how things were done. In particular, she resolved to stop handling employees with kid gloves and to treat them like what they were: the hired help.

In addition to changing the way employees were treated, Helen had another goal for Bowers. She wanted to meet the challenge of international competition. Japanese firms had moved aggressively into the market for heavy industrial equipment. She saw this as both a threat and an opportunity. On the one hand, if she could get a toehold as a parts supplier to these firms, Bowers could grow rapidly. On the other, the lucrative parts market was also sure to attract more Japanese competitors. Helen had to make sure that Bowers could compete effectively with highly productive and profitable Japanese firms.

From the day Helen took over, she practiced an altogether different philosophy to achieve her goals. For one thing, she increased production quotas by 20 percent. She instructed her first-line supervisors to crack down on employees and eliminate all idle time. She also decided to shut down the company softball field her father had built. She thought the employees really didn't use it much, and she wanted the space for future expansion.

Helen also announced that future contributions to the firm's profit-sharing plan would be phased out. Employees were paid enough, she believed, and all profits were the rightful property of the owner—her. She also had private plans to cut future pay increases to bring average wages down to where she thought they belonged. Finally, Helen changed a number of operational procedures. In particular, she stopped asking other people for their advice. She reasoned that she was the boss and knew what was best. If she asked for advice and then did not take it, it would only stir up resentment.

All in all, Helen thought, things should be going much better. Output should be up and costs should be way down. Her strategy should be resulting in much higher levels of productivity and profits.

However, that was not happening. Whenever Helen walked through one of the plants, she sensed that people were not doing their best. Performance reports indicated that output was only marginally higher than before but scrap rates had soared. Payroll costs were indeed lower, but other personnel costs were up. It seemed that turnover had increased substantially and training costs had gone up as a result.

In desperation, Helen finally had hired a consultant. After carefully researching the history of the organization and Helen's recent changes, the consultant made some remarkable suggestions. The bottom line, Helen felt, was that the consultant thought she should go back to that "humanistic nonsense" her father had used. No matter how she turned it, though, she just could not see the wisdom in this. People worked to make a buck and did not want all that participation stuff.

Suddenly, Helen knew just what to do: She would announce that all employees who failed to increase their productivity by 10 percent would suffer an equal pay cut. She sighed in relief, feeling

confident that she had finally figured out the answer.

Case Questions

1. How successful do you think Helen Bowers's new plan will be?
2. What challenges does Helen confront?
3. If you were Helen's consultant, what would you advise her to do?

CASE 3. *Culture Shock* (Managing global and workforce diversity)

Warren Oats was a highly successful executive for American Auto Suppliers, a Chicago-based company that makes original-equipment specialty parts for Ford, GM, and Chrysler. Rather than retreat before the onslaught of Japanese automakers, AAS decided to counterattack and use its reputation for quality and dependability to win over customers in Japan. Oats had started in the company as an engineer and worked his way up to become one of a handful of senior managers who had a shot at the next open vice-presidential position. He knew he needed to distinguish himself somehow, so when he was given a chance to lead the AAS attack on the Japanese market, he jumped at it.

Oats knew he did not have time to learn Japanese, but he had heard that many Japanese executives speak English, and the company would hire a translator anyway. The toughest part about leaving the United States was persuading his wife, Carol, to take an eighteen-month leave from her career as an attorney with a prestigious Chicago law firm. Carol finally persuaded herself that she did not want to miss an opportunity to learn a new culture. So, armed with all the information they could gather about Japan from their local library, the Oats headed for Tokyo.

Known as an energetic, aggressive salesperson back home, Warren Oats wasted little time getting started. As soon as his office had a telephone—and well before all his files had arrived from the States—Oats made an appointment to meet with executives of one of Japan's leading automakers. Oats reasoned that if he was going to overcome the famous Japanese resistance to foreign companies, he should get started as soon as possible.

Oats felt very uncomfortable at that first meeting. He got the feeling that the Japanese executives were waiting for something. It seemed that everyone but Oats was in slow motion. The Japanese did not speak English well and appeared grateful for the presence of the interpreter, but even the interpreter seemed to take her time in translating each phrase. Frustrated by this seeming lethargy and beginning to doubt the much-touted Japanese efficiency, Oats got right to the point. He made an oral presentation of his proposal, waiting patiently for the translation of each sentence. Then he handed the leader of the Japanese delegation a packet containing the specifics of his proposal, got up, and left. The translator trailed behind him as if wanting to drag out the process even further.

By the end of their first week, both Oats and his wife were frustrated. Oats's office phone had not rung once, which did not make him optimistic about his meeting with another top company the following week. Carol could scarcely contain her irritation with what she had perceived of the Japanese way of life. She had been sure that a well-respected U.S. lawyer would have little trouble securing a job with a Japanese multinational corporation, but the executives she had met with seemed insulted that she was asking them for a job. And the way they treated their secretaries! After only a week in Japan, both Carol and Warren Oats were ready to go home.

A month later, their perspective had changed radically, and both looked back on those first meetings with embarrassment. Within that month, they had learned a lot about the Japanese sense of protocol and attitudes toward women. Warren Oats believed he was beginning to get the knack of doing business with the Japanese in their manner: establishing a relationship slowly, almost ritualistically, waiting through a number of meetings before bringing up the real business at hand, and then doing so circumspectly. It was difficult for Oats to slow his pace, and it made him nervous

to be so indirect, but he was beginning to see some value in the sometimes humbling learning process he was going through. Perhaps, he thought, he and Carol could become consultants for other executives who needed to learn the lessons he was beginning to understand.

Case Questions

- 1) What specific errors did Warren and Carol Oats make during their first week in Japan?
- 2) If you were talking to a non-U.S. businessperson making a first contact with an American company, what advice would you give?

CASE 4. *Differing Perceptions at Clarkston Industries* (Foundations of individual behaviour)

Susan Harrington continued to drum her fingers on her desk. She had a real problem and was not sure what to do next. She had a lot of confidence in Jack Reed, but she suspected she was about the last person in the office who did. Perhaps if she ran through the entire story again in her mind she would see the solution.

Susan had been distribution manager for Clarkston Industries for almost twenty years. An early brush with the law and a short stay in prison had made her realize the importance of honesty and hard work. Henry Clarkston had given her a chance despite her record, and Susan had made the most of it. She now was one of the most respected managers in the company. Few people knew her background.

Susan had hired Jack Reed fresh out of prison six months ago. Susan understood how Jack felt when Jack tried to explain his past and asked for another chance. Susan decided to give him that chance just as Henry Clarkston had given her one. Jack eagerly accepted a job on the loading docks and could soon load a truck as fast as anyone in the crew.

Things had gone well at first. Everyone seemed to like Jack, and he made several new friends. Susan had been vaguely disturbed about two months ago, however, when another dock worker reported his wallet missing. She confronted Jack about this and was reassured when Jack understood her concern and earnestly but calmly asserted his innocence. Susan was especially relieved when the wallet was found a few days later.

The events of last week, however, had caused serious trouble. First, a new personnel clerk had come across records about Jack's past while updating employee files. Assuming that the information was common knowledge, the clerk had mentioned to several employees what a good thing it was to give ex-convicts like Jack a chance. The next day, someone in bookkeeping discovered some money missing from petty cash. Another worker claimed to have seen Jack in the area around the office strongbox, which was open during working hours, earlier that same day.

Most people assumed Jack was the thief. Even the worker whose wallet had been misplaced suggested that perhaps Jack had indeed stolen it but had returned it when questioned. Several employees had approached Susan and requested that Jack be fired. Meanwhile, when Susan had discussed the problem with Jack, Jack had been defensive and sullen and said little about the petty-cash situation other than to deny stealing the money.

To her dismay, Susan found that rethinking the story did little to solve his problem. Should she fire Jack? The evidence, of course, was purely circumstantial, yet everybody else seemed to see things quite clearly. Susan feared that if she did not fire Jack, she would lose everyone's trust and that some people might even begin to question her own motives.

Case Questions

- 1) Explain the events in this case in terms of perception and attitudes. Does personality play a role?
- 2) What should Susan do? Should she fire Jack or give him another chance?

CASE 5. Differing Perceptions at Clarkston Industries
(Foundations of individual behaviour)

Susan Harrington continued to drum her fingers on her desk. She had a real problem and was not sure what to do next. She had a lot of confidence in Jack Reed, but she suspected she was about the last person in the office who did. Perhaps if she ran through the entire story again in her mind she would see the solution.

Susan had been distribution manager for Clarkston Industries for almost twenty years. An early brush with the law and a short stay in prison had made her realize the importance of honesty and hard work. Henry Clarkston had given her a chance despite her record, and Susan had made the most of it. She now was one of the most respected managers in the company. Few people knew her background.

Susan had hired Jack Reed fresh out of prison six months ago. Susan understood how Jack felt when Jack tried to explain his past and asked for another chance. Susan decided to give him that chance just as Henry Clarkston had given her one. Jack eagerly accepted a job on the loading docks and could soon load a truck as fast as anyone in the crew.

Things had gone well at first. Everyone seemed to like Jack, and he made several new friends. Susan had been vaguely disturbed about two months ago, however, when another dock worker reported his wallet missing. She confronted Jack about this and was reassured when Jack understood her concern and earnestly but calmly asserted his innocence. Susan was especially relieved when the wallet was found a few days later.

The events of last week, however, had caused serious trouble. First, a new personnel clerk had come across records about Jack's past while updating employee files. Assuming that the information was common knowledge, the clerk had mentioned to several employees what a good thing it was to give ex-convicts like Jack a chance. The next day, someone in bookkeeping discovered some money missing from petty cash. Another worker claimed to have seen Jack in the area around the office strongbox, which was open during working hours, earlier that same day.

Most people assumed Jack was the thief. Even the worker whose wallet had been misplaced suggested that perhaps Jack had indeed stolen it but had returned it when questioned. Several employees had approached Susan and requested that Jack be fired. Meanwhile, when Susan had discussed the problem with Jack, Jack had been defensive and sullen and said little about the petty-cash situation other than to deny stealing the money.

To her dismay, Susan found that rethinking the story did little to solve his problem. Should she fire Jack? The evidence, of course, was purely circumstantial, yet everybody else seemed to see things quite clearly. Susan feared that if she did not fire Jack, she would lose everyone's trust and that some people might even begin to question her own motives.

Case Questions

- 1) Explain the events in this case in terms of perception and attitudes. Does personality play a role?
- 2) What should Susan do? Should she fire Jack or give him another chance?

Case 6 More Than a Paycheck
(Need-based perspectives on motivation)

Lemuel Greene was a trainer for National Home Manufacturers, a large builder of prefabricated homes. National Home had hired Greene fresh from graduate school with a master's degree in English. At first, the company put him to work writing and revising company brochures and helping with the most important correspondence at the senior level. But soon, both Greene and senior management officials began to notice how well he worked with executives on their writing, how he made them feel more confident about it, and how, after working with an executive on a report, the executive often was much more eager to take on the next writing task.

Therefore, National Home moved Greene into its prestigious training department. The company's trainers worked with thousands of supervisors, managers, and executives, helping them learn everything from new computer languages to time management skills to how to get the most out of the workers on the plant floor, many of whom were unmotivated high school dropouts. Soon Greene was spending all his time giving short seminars on executive writing as well as coaching his students to perfect their memos and letters.

Greene's move into training meant a big increase in salary, and when he started working exclusively with the company's top brass, it seemed as though he got a bonus every month. Greene's supervisor, Mirela Albert, knew he was making more than many executives who had been with the company three times as long, and probably twice as much as any of his graduate school classmates who concentrated in English. Yet in her biweekly meetings with him, she could tell that Greene was not happy.

When Albert asked him about it, Greene replied that he was in a bit of a rut. He had to keep saying the same things repeatedly in his seminars, and business memos weren't as interesting as the literature he had been trained on. Then, after trailing off for a moment, he blurted out, "They don't need me!" Since the memos filtering down through the company were now flawlessly polished, and the annual report was 20 percent shorter but said everything it needed to, Greene's desire to be needed was not fulfilled.

The next week, Greene came to Albert with a proposal: What if he started holding classes for some of the floor workers, many of whom had no future within or outside the company because many could write nothing but their own names? Albert took the idea to her superiors. They told her that they wouldn't oppose it, but Greene couldn't possibly keep drawing such a high salary if he worked with people whose contribution to the company was compensated at minimum wage.

Greene agreed to a reduced salary and began offering English classes on the factory floor, which were billed by management (who hoped to avoid a wage hike that year) as an added benefit of the job. At first only two or three workers showed up—and they, Greene believed, only wanted an excuse to get away from the nailing guns for awhile. But gradually word got around that Greene was serious about what he was doing and didn't treat the workers like kids in a remedial class.

At the end of the year, Greene got a bonus from a new source: the vice president in charge of production. Although Greene's course took workers off the job for a couple of hours a week, productivity had actually improved since his course began, employee turnover had dropped, and for the first time in over a year, some of the floor workers had begun to apply for supervisory positions. Greene was pleased with the bonus, but when Albert saw him grinning as he walked around the building, she knew he was not thinking about his bank account.

Case Questions

- 1) What need theories would explain why Lemuel Greene was unhappy despite his high income?
- 2) Greene seems to have drifted into being a teacher. Given his needs and motivations, do you think teaching is an appropriate profession for him?

Case 7. *Equity in Academia* (Process-based perspectives on motivation)

When the last student left Melinda Wilkerson's office at 5:30 p.m., the young English Professor just sat, too exhausted to move. Her desk was piled high with student papers, journals, and recommendation forms. "There goes my weekend," she thought to herself, knowing that just reading and commenting on the thirty journals would take up all of Saturday. She liked reading the journals, getting a glimpse of how her students were reacting to the novels and poems she had them read, watching them grow and change. Recently, as she picked up another journal from the bottomless pile or greeted another student with a smile, she often wondered whether it was all worth

it.

Wilkerson had had such a moment about an hour earlier, when Ron Agua, whose office was across the hall, had waved to her as he walked past her door. "I'm off to the Rat," he announced. "Come join us if you ever get free." For a moment, Wilkerson had stared blankly at the student before her, pondering the scene at the Rathskeller, the university's most popular restaurant and meeting place. Agua would be there with four or five of the department's senior members, including Alice Bordy, the department chair. All would be glad to have her join them... if only she did not have so much work.

At the start of her first year as an assistant professor, Wilkerson had accepted her overwhelming workload as part of the territory. Her paycheck was smaller and her hours longer than she had expected, but Agua and the other two new faculty members seemed to be suffering under the same burdens.

Now, in her second semester, Wilkerson was beginning to feel that things were not right. The stream of students knocking on her door persisted, but she noticed that Agua was spending less time talking and more time at his word processor than he had during the first semester. When asked, Agua told her he had reduced his course load because of his extra work on the department's hiring and library committees. He seemed surprised when Wilkerson admitted that she did not know there was such a thing as a course reduction.

As the semester progressed, Wilkerson realized there was a lot she did not know about the way the department functioned. Agua would disappear once a week or so to give talks to groups around the state and then would turn those talks into papers for scholarly journals—something Wilkerson could not dream of having time to do. She and Agua were still good friends, but she began to see differences in their approaches. "I cut down my office hours this semester," he told her one day. "With all those students around all the time, I just never had a chance to get my work done."

Wilkerson had pondered that statement for a few weeks. She thought that dealing with students was "getting work done." However, when salaries for the following year were announced, she realized what Agua meant. He would be making almost \$1,000 more than she; the human resources committee viewed his committee work as a valuable asset to the department, his talks around the state had already earned him notoriety, and his three upcoming publications clearly put him ahead of the other first-year professors.

Wilkerson was confused. Agua had not done anything sneaky or immoral—in fact, everything he did was admirable, things she would have liked to do. His trips to the Rat gave him the inside scoop on what to do and whom to talk to, but she could not blame him for that either. She could have done exactly the same thing. They worked equally hard, she thought. Yet Agua already was the highly paid star, whereas she was just another overworked instructor.

As she began piling all the books, papers, and journals into her bag, Wilkerson thought about what she could do. She could quit and go somewhere else where she might be more appreciated, but jobs were hard to find and she suspected that the same thing might happen there. She could charge sex discrimination and demand to be paid as much as Agua, but that would be unfair to him and she didn't really feel discriminated against for being a woman. The university simply didn't value what she did with her time as highly as it valued what Agua did with his.

Putting on her coat, Wilkerson spotted a piece of paper that had dropped out of one of the journals. She picked it up and saw it was a note from Wendy Martin, one of her freshman students. "Professor Wilkerson," it read, "I just wanted to thank you for taking the time to talk to me last week. I really needed to talk to someone experienced about it, and all my other professors are men, and I just couldn't have talked to them. You helped me a whole lot."

Sighing, Wilkerson folded the note, put it in her bag, and closed her office door. Suddenly the pile of journals and the \$1,000 didn't seem so important.

Case Questions

1. What do you think Melinda Wilkerson will do? Is she satisfied with the way she is being treated?
2. Explain the behaviours of Wilkerson and Agua using the motivation theories in this chapter.

Case 8. *Enriching Jobs at Standard Decoy*
(Job design, employee participation, and alternative work arrangements)

Standard Decoy in Witchell, Maine, has been making traditional wooden hunting decoys since 1927. Cyrus Witchell began the business by carving a couple of ducks a day by hand. Demand and competition have long since driven the company to use modern machinery and assembly line techniques, and they now turn out two hundred ducks daily even on the slowest days.

When Stewart Alcorn, Cyrus Witchell's grandson, took over the business, he knew things needed to change. Output had not fallen, and the company was surviving financially despite competition from what he called "plastic ducks" from the Far East. However, Alcorn noticed that productivity per worker had stayed the same for ten years, even during the period since the company had bought the latest equipment. While touring the plant, he noticed many employees yawning, and he found himself doing the same. No one quit. No one complained. They all gave him a smile when he walked by. However, no one seemed excited with the work.

Alcorn decided to take a survey. He appointed a respected worker at each step in the production process to ask each of his or her co-workers questions and to fill in the response sheets. One conclusion emerged from the survey: The "fine-tuners," as Alcorn thought of them, were the most content. That is, those who used fine tools and brushes to get the ducks' heads, expressions, and feathers just right seemed to enjoy their work most. In contrast, the people who planed and cut the wood into blocks, rough-cut the body shapes, spray-painted the body color, and applied the varnish were all pretty bored.

Alcorn had heard about a technique called "job rotation" and decided to try it out. He gave all workers a taste of the "fun" jobs. He asked volunteers to exchange jobs for one morning a week. The fine-tuners were sceptical, and the other workers were only slightly more enthusiastic. The whole program turned out to be a disaster. Even with guidance, the planers and spray-painters could not master the higher-precision techniques, and the fine-tuners seemed willing to give them only limited assistance. After one trial week, Alcorn gave up.

During a lunch break that Friday, Alcorn was wandering around outside the plant bemoaning his failure. Then he noticed one of the rough-cutters, Al Price, whittling at something with an ordinary pocketknife. It turned out to be a block of wood that he had cut incorrectly and normally would have thrown in the scrap heap. However, as Price said, "It kind of looked like a duck, in an odd way," and he had started whittling on it in spare moments.

Alcorn liked what he saw and asked Price if he would be willing to sell him the duck when he got through with it. Price looked surprised, but he agreed. The following week, Alcorn noticed that Price had finished the whittling and was getting one of the fine-tuners to help him paint the duck in a way that made it look even odder. When it was finished, Alcorn offered it to one of his regular customers, who took a look at it and said, "You've got hand made?" and asked if he could order a gross.

By the middle of the next month, Alcorn's "Odd Ducks" program was in full swing. Workers were still responsible for producing the usual number of conventional ducks, but they were allowed to use company tools and materials any time they wanted to work on their own projects. There were no quotas or expectations for the Odd Ducks. Some employees worked on one for weeks; others collaborated and produced one or two a day. Some wouldn't sell their ducks but crafted them to practice their skills and brought them home to display on their mantels. Those who would sell them kept half the selling price. That price usually did not amount to more than their regular hourly wage, but no one seemed to care about the precise amount of income.

The response to the Odd Duck program was so great that Alcorn put up a bulletin board he called "Odd Letters" as a place to post appreciative notes from customers. Most of these customers,

it seemed, had no interest in hunting but just liked to have the ducks around. In addition, when Alcorn learned that some of his customers were in turn selling the ducks as "Cyrus Witchell's Olde Time Odd Ducks," he did not complain.

Case Questions

1. How did the "Odd Ducks" program enrich the jobs at Standard Decoy?
2. What motivated workers to participate in making the Odd Ducks?

Case 9. *No More Dawdling Over Dishes* (Goal setting, performance management, and rewards)

Andy Davis was proud of his restaurant, The Golden Bow. Its location was perfect, its decor tasteful, its clientele generous and distinguished. When he first took over the business a year ago, Davis had worried that the local labor shortage might make it difficult to hire good workers. But he had made some contacts at a local college and hired a group of servers who worked well with customers and with one another. The only problem he still had not solved was the dishwasher.

At first Davis felt lucky when he found Eddie Munz, a local high school dropout who had some experience washing dishes. Davis could not afford to pay a dishwasher more than \$4 an hour, but Eddie did not seem to mind that. Moreover, Eddie seemed to get the dishes clean. But he was so slow! Davis originally thought Eddie just was not quick about anything, but he changed his mind as he observed his behavior in the kitchen. Eddie loved to talk to the cooks, often turning his back on the dishes for minutes at a time to chitchat. He also nibbled desserts off of dirty plates and sprayed the servers with water whenever they got near him. The kitchen was always a mess, and so many dishes piled up that often two hours after closing time, when everything else was ready for the next day, Eddie would still be scraping and squirting and talking. Davis began to wonder if there was a method to Eddie's madness: He was getting paid by the hour, so why should he work faster? But Davis did not like having a constantly sloppy kitchen, so he determined to have a talk with Eddie.

Davis figured out that Eddie had been making \$28 on his reasonably efficient nights and then met with Eddie and made him a proposal. First he asked Eddie how soon he thought he could finish after the last customer left. Eddie said an hour and a quarter. When Davis asked if he would be interested in getting off forty-five minutes earlier than he had been, Eddie seemed excited. And when he offered to pay Eddie the \$28 for a complete job every night, regardless of when he finished, Eddie could hardly contain himself. It turned out he did not like to work until 2:00 a.m., but he needed every dollar he could get.

The next week, a new chalkboard appeared next to the kitchen door leading out to the dining room. On top it read, "Eddie's Goal for a Record Time." By the end of the first week, Davis had printed on the bottom "I." Davis began inspecting the dishes more often than usual, but he found no decrease in the quality of Eddie's work. So on Sunday, he said to Eddie, "Let's try for an hour."

A month later, the board read "42 minutes." The situation in the kitchen had changed radically. The former "Eddie the Slob" had become "Eddie the Perfectionist." His area was spotless, he was often waiting when someone came from the dining room with a stack of dirty plates, and he took it as a personal affront if anyone found a spot on a plate he had washed. Instead of complaining about Eddie squirting them, the servers kidded him about what a worker he had become, and they stacked the plates and separated the silver to help him break his record. And the first time Eddie got done at 12:42, they all went out for an hour on the town together.

Case Questions

- 1) What did Andy Davis do to change Eddie's behavior?
- 2) Which elements of total quality management and performance management did Andy Davis use?
- 3) Could Davis have used a different system of rewards to get the same results from Eddie Munz?

Case 10. *Stress Takes Its Toll*

(Managing stress and the work-life balance)

Larry Field had a lot of fun in high school. He was a good student, especially in math, he worked harder than most of his friends, and somehow he ended up going steady with Alice Shiflette, class valedictorian. He worked summers for a local surveyor, William Loude, and when he graduated, Mr. Loude offered him a job as number-three man on one of his survey crews. The pay was not very high, but Larry already was good at the work, and he believed all he needed was a steady job to boost his confidence to ask Alice to marry him. Once he did, events unfolded rapidly. He started work in June, he and Alice were married in October, Alice took a job as a secretary in a local company that made business forms, and a year later they had their first child.

The baby came as something of a shock to Larry. He had come to enjoy the independence his own paycheck gave him every week. Food and rent took up most of it, but he still enjoyed playing basketball a few nights a week with his high school friends and spending Sunday afternoons on the softball field. When the baby came, however, Larry's brow began to furrow a bit. He was only 20 years old, and he still was not making much money. He asked Mr. Loude for a raise and got it—his first.

Two months later, one of the crew chiefs quit just when Mr. Loude's crews had more work than they could handle. Mr. Loude hated to turn down work, so he made Larry Field a crew chief, giving his crew some of the old instruments that were not good enough for the precision work of the top crews, and assigned him the easy title surveys in town. Because it meant a jump in salary, Larry had no choice but to accept the crew chief position. However, it scared him. He had never been very ambitious or curious, so he had paid little attention to the training of his former crew chief. He knew how to run the instruments—the basics, anyway—but every morning he woke up terrified that he would be sent on a job he could not handle.

During his first few months as a crew chief, Larry began doing things that his wife thought he had outgrown. He frequently talked so fast that he would stumble over his own words, stammer, turn red in the face, and have to start all over again. He began smoking, too, something he had not done since they had started dating. He told his two-crew members that smoking kept his hands from shaking when he was working on an instrument. Neither of them smoked, and when Larry began lighting up in the truck while they were waiting for the rain to stop, they would become resentful and complain that he had no right to ruin their lungs too.

Larry found it particularly hard to adjust to being "boss," especially since one of his workers was getting an engineering degree at night school and both crewmembers were the same age as he. He felt sure that Alfonso Reyes, the scholar, would take over his position in no time. He kept feeling that Alfonso was looking over his shoulder and began snapping any time they worked close together.

Things were getting tense at home, too. Alice had to give up her full-time day job to take care of the baby, so she had started working nights. They hardly ever saw each other, and it seemed as though her only topic of conversation was how they should move to California or Alaska, where she had heard that surveyors were paid five times what Larry made. Larry knew his wife was dissatisfied with her work and believed her intelligence was being wasted, but he did not know what he could do about it. He was disconcerted when he realized that drinking and worrying about the next day at work while sitting at home with the baby at night had become a pattern.

Case Questions

1. What signs of stress was Larry Field exhibiting?
2. How was Larry Field trying to cope with his stress? Can you suggest more effective methods?

Case 11. Heading Off a Permanent Misunderstanding

(Communication in organizations)

Mindy Martin was no longer speaking to Al Sharp. She had been wary of him since her first day at Alton Products; he had always seemed distant and aloof. She thought at first that he resented her MBA degree, her fast rise in the company, or her sense of purpose and ambition. Nevertheless, she was determined to get along with everyone in the office, so she had taken him out to lunch, praised his work whenever she could, and even kept track of his son's Little League feats.

But all that ended with the appointment of the new Midwest marketing director. Martin had had her sights on the job and thought her chances were good. She was competing with three other managers on her level. Sharp was not in the running because he did not have a graduate degree, but his voice was thought to carry a lot of weight with the top brass. Martin had less seniority than any of her competitors, but her division had become the leader in the company, and upper management had praised her lavishly. She believed that with a good recommendation from Sharp, she would get the job.

However, Walt Murdoch received the promotion and moved to Topeka. Martin was devastated. It was bad enough that she did not get the promotion, but she could not stand the fact that Murdoch had been chosen. She and Al Sharp had taken to calling Murdoch "Mr. Intolerable" because neither of them could stand his pompous arrogance. She felt that his being chosen was an insult to her; it made her rethink her entire career. When the grapevine confirmed her suspicion that Al Sharp had strongly influenced the decision, she determined to reduce her interaction with Sharp to a bare minimum.

Relations in the office were very chilly for almost a month. Sharp soon gave up trying to get back in Martin's favor, and they began communicating only in short, unsigned memos. Finally, William Attridge, their immediate boss, could tolerate the hostility no longer and called the two in for a meeting. "We're going to sit here until you two become friends again," he said, "or at least until I find out what's bugging you."

Martin resisted for a few minutes, denying that anything had changed in their relationship, but when she saw that Attridge was serious, she finally said, "Al seems more interested in dealing with Walter Murdoch." Sharp's jaw dropped; he sputtered but could not say anything. Attridge came to the rescue.

"Walter's been safely kicked upstairs, thanks in part to Al, and neither of you will have to deal with him in the future. But if you're upset about that promotion, you should know that Al had nothing but praise for you and kept pointing out how this division would suffer if we buried you in Topeka. With your bonuses, you're still making as much as Murdoch. If your work here continues to be outstanding, you'll be headed for a much better place than Topeka."

Embarrassed, Martin looked at Sharp, who shrugged and said, "You want to go get some coffee?"

Over coffee, Martin told Sharp what she had been thinking for the past month and apologized for treating him unfairly. Sharp explained that what she saw as aloofness was actually respect and something akin to fear: He viewed her as brilliant and efficient. Consequently, he was very cautious, trying not to offend her.

The next day, the office was almost back to normal. But a new ritual had been established: Martin and Sharp took a coffee break together every day at ten. Soon their teasing and friendly competition loosened up everyone they worked with.

Case Questions

1. What might have happened had William Attridge not intervened?
2. Are the sources of misunderstanding between Martin and Sharp common or unusual?

(Group dynamics)

José has been appointed chair of a steering task force to design the primary product line for a new joint venture between companies from Japan, the United States, and South America. The new joint venture company will make, sell, and service pet caskets (coffins) for the burial of beloved pets, mostly dogs and cats. One month earlier, each company had assigned personnel to the task force:

- From the Japanese company, Furuay Masahiko from Yokohama, assistant to the president of the Japanese company; Hamada Isao from Tokyo, director of marketing from its technology group; and Noto Takeshi from Tokyo, assistant director of its financial management department.
- From the United States company, Thomas Boone from Chicago, the top purchasing manager from its lumber and forest lands group; Richard Maret from Buffalo, the codirector of the company's information systems group; and Billy Bob "Tex" Johnson from Arizona, the former CEO, now retired and a consultant for the company.
- From the South American company, Mariana Preus from Argentina, the head of product design for that company's specialty animal products group; Hector Bonilla from their Mexico City division, an expert in automated systems design for wood products; and Mauricio Gomes, in charge of design and construction for the plant, which will be located in southern Chile to take advantage of the vast forest there.

These members were chosen for their expertise in various areas and were taking valuable time away from their normal assignments to participate in the joint venture.

As chair of the task force, José had scheduled an initial meeting for 10:00 A.M. José started the meeting by reviewing the history of the development of the joint venture and how the three company presidents had decided to create it. Then, José reviewed the market for the new high-end, designer pet coffins, stressing that this task force was to develop the initial design parameters for the new product to meet increasing demand around the world. He then opened the meeting for comments and suggestions.

Mariana Preus spoke first: "In my opinion, the current designs that we have in production in our Argentina plant are just fine. They are topnotch designs, using the latest technology for processing. They use the best woods available and they should sell great. I don't see why we have to design a whole new product line." Noto Takeshi agreed and urged the committee to recommend that the current designs were good enough and should be immediately incorporated into the plans for the new manufacturing plant. José interrupted the discussion: "Look, the council of presidents put this joint venture together to completely revolutionize the product and its manufacture based on solid evidence and industry data. We are to redesign the product and its manufacturing systems. That is our job, so let's get started." José knew that the presidents had considered using existing designs but had rejected the idea because the designs were too old and not easily manufacturable at costs low enough to make a significant impact on the market. He told the group this and reminded them that the purpose of the committee was to design a new product.

The members then began discussing possible new design elements, but the discussion always returned to the benefits of using the existing designs. Finally, Tex spoke up: "I think we ought to do what Mariana suggested earlier. It makes no sense to me to design new caskets when the existing designs are good enough to do the job." The others nodded their heads in agreement. José again reminded them of the task force's purpose and said such a recommendation would not be well received by the council of presidents. Nevertheless, the group insisted that José write a memo to the council of presidents with the recommendation to use existing designs and to begin immediately to design the plant and the manufacturing system. The meeting adjourned and the members headed to the golf course at 10:45 A.M.

José returned to his computer and started to write the memo, but he knew it would anger the presidents. He hoped he would not be held responsible for the actions of the task force, even though

he was its chair. He wondered what had gone wrong and what he could have done to prevent it.

Case Questions

- 1) Which characteristics of group behaviour discussed in the chapter can you identify in this case?
- 2) How did the diverse nature of the group affect the committee's actions?
- 3) If you were in Jose's position, what would you have done differently? What would you do now?

Case 13. *Teams at Evans RV Wholesale Supply and Distribution Company?* (Using teams in organization)

Evans RV Wholesale Supply and Distribution Company sells parts, equipment, and supplies for recreational vehicles-motor homes, travel trailers, campers, and similar vehicles. In addition, Evans has a service department for the repair and service of RVs. The owner, Alex Evans, bought the company five years ago from its original owner, changed the name of the company, and has finally made it profitable, although it has been rough going. The organization is set up in three divisions: service, retail parts and supplies, and wholesale parts and supplies. Alex, the owner, CEO, and president, has a vice president for each operating division and a vice president of finance and operations. The organization chart shows these divisions and positions. In the warehouse there are three groups: receiving (checking orders for completeness, returning defective merchandise, stocking the shelves, filling orders), service parts, and order filling for outgoing shipments. The warehouse group is responsible for all activities related to parts and supplies receiving, storage, and shipping.

The retail sales division includes all functions related to selling of parts and supplies at the two stores and in the mobile sales trailer. Personnel in the retail division include salespeople and cashiers. The retail salespeople also work in the warehouse because the warehouse also serves as the showroom for walk-in customers.

In the service department, the service manager supervises the service writers, one scheduler, and lead mechanics and technicians. The service department includes the collision repair group at the main store and the service department at the satellite store. The collision repair group has two service writers who have special expertise in collision repair and insurance regulations. Two drivers who move RVs around the "yard" also work in the service division.

The accounting and finance groups do everything related to the money side of the business, including accounts payable and receivable, cash management, and payroll. Also in this group is the one person who handles all of the traditional personnel functions.

Alex has run other small businesses and is known as a benevolent owner, always taking care of the loyal employees who work hard and are the backbone of any small business. He is also known as being very tough on anyone who loafs on the job or tries to take unfair advantage of Alex or the company. Most of the employees either are veterans of the RV industry at Evans or elsewhere, or are very young and still learning the business. Alex is working hard to develop a good work ethic among the younger employees and to keep the old-timers fully involved. Since he bought the business, Alex has instituted new, modern, employee-centered human resource policies. However, the company is still a traditional hierarchically structured organization.

The company is located in a major metropolitan area that has a lot of potential customers for the RV business. The region has many outdoor recreational activities and an active retirement community that either lives in RVs (motor homes, trailers, or mobile homes) or uses them for recreation. The former owner of the business specifically chose not to be in the RV sales business, figuring that parts and service was the better end of the business. Two stores are strategically located on opposite ends of the metropolitan area, and a mobile sales office is moved around the major camping and recreational areas during the peak months of the year.

When Alex bought the company, the parts and supplies business was only retail, relying on customers to walk in the door to buy something. After buying the business, Alex applied good

management, marketing, and cash-management principles to get the company out of the red and into profitability. Although his was not the only such business in town, it was the only one locally owned, and it had a good local following.

About two years ago, Alex recognized that the nature of the business was changing. First, he saw the large nationwide retailers moving into town. These retailers were using discount pricing in large warehouse-type stores. These large retail stores could use volume purchasing to get lower prices from manufacturers, and they had the large stores necessary to store and shelve the large inventory. Alex, with only two stores, was unable to get such low prices from manufacturers. He also noted that retired people were notorious for shopping around for the lowest prices, but they also appreciated good, friendly customer service. People interested in recreational items also seemed to be following the national trend to shop via catalogs.

So for a variety of reasons Alex began to develop a wholesale business by becoming a wholesale distributor to the many RV parts and supply businesses in the small towns located in the recreational areas around that state and in surrounding states. At the same time, he created the first catalog for RV parts and supplies, featuring all the brand-name parts and supplies by category and supplier. The catalog had a very attractive camping scene on the cover, a combination of attractively displayed items and many pages full of all the possible parts and supplies that the RV owner could think of. Of course, he made placing an order very easy, by phone, mail, or fax, and accepted many easy payment methods. He filled both distributor orders and catalogue orders from his warehouse in the main store using standard mail and parcel delivery services, charging the full delivery costs to the customers. He credits the business's survival so far to his diversification into the warehouse and catalogue business through which he could directly compete with the national chains.

Although it is now barely profitable, Alex is concerned about the changes in the industry and the competition and about making the monthly payments on the \$5 million loan, he got from the bank to buy the business in the first place. In addition, he reads about the latest management techniques and attends various professional conferences around the country. He has been hearing and reading about this team-based organization idea and thinks it might be just the thing to energize his company and take it to the next level of performance and profitability. At the annual strategic planning retreat in August, Alex announced to his top management team that starting on October 1 (the beginning of the next fiscal year), the company would be changing to a team-based arrangement.

Case Questions

- 1) What mistakes has Alex already made in developing a team-based organization?
- 2) If Alex were to call you in as a consultant, what would you tell him to do?
- 3) Using the organization chart of Evans RV Wholesale Supply and Distribution, describe how you would put the employees together in teams.

Case 14. *Right boss, wrong company* (Leadership models and concepts)

Betty Kesmer was continuously on top of things. In school, she had always been at the top of her class. When she went to work for her uncle's shoe business, Fancy Footwear, she had been singled out as the most productive employee and the one with the best attendance. The company was so impressed with her that it sent her to get an M.B.A. to groom her for a top management position. In school again, and with three years of practical experience to draw on, Kesmer had gobbled up every idea put in front of her, relating many of them to her work at Fancy Footwear. When Kesmer graduated at the top of her class, she returned to Fancy Footwear. To no one's surprise, when the head of the company's largest division took advantage of the firm's early retirement plan, Kesmer was given his position.

Kesmer knew the pitfalls of being suddenly catapulted to a leadership position, and she was determined to avoid them. In business school, she had read cases about family businesses that fell apart when a young family member took over with an iron fist, barking out orders, cutting personnel, and destroying morale. Kesmer knew a lot about participative management, and she was not going to be labelled an arrogant know-it-all.

Kesmer's predecessor, Max Worthy, had run the division from an office at the top of the building, far above the factory floor. Two or three times a day, Worthy would summon a messenger or a secretary from the offices on the second floor and send a memo out to one or another group of workers. However, as Kesmer saw it, Worthy was mostly an absentee autocrat, making all the decisions from above and spending most of his time at extended lunches with his friends from the Elks Club.

Kesmer's first move was to change all that. She set up her office on the second floor. From her always-open doorway, she could see down onto the factory floor, and as she sat behind her desk she could spot anyone walking by in the hall. She never ate lunch herself but spent the time from 11 to 2 down on the floor, walking around, talking, and organizing groups. The workers, many of whom had twenty years of seniority at the plant, seemed surprised by this new policy and reluctant to volunteer for any groups. But in fairly short order, Kesmer established a worker productivity group, a "Suggestion of the Week" committee, an environmental group, a worker award group, and a management relations group. Each group held two meetings a week, one without and one with Kesmer. She encouraged each group to set up goals in its particular focus area and develop plans for reaching those goals. She promised any support that was within her power to give.

The group work was agonizingly slow at first. But Kesmer had been well trained as a facilitator, and she soon took on that role in their meetings, writing down ideas on a big board, organizing them, and later communicating them in notices to other employees. She got everyone to call her "Betty" and set herself the task of learning all their names. By the end of the first month, Fancy Footwear was stirred up.

But as it turned out, that was the last thing most employees wanted. The truth finally hit Kesmer when the entire management relations committee resigned at the start of their fourth meeting. "I'm sorry, Ms. Kesmer," one of them said. "We're good at making shoes, but not at this management stuff. A lot of us are heading toward retirement. We don't want to be supervisors."

Astonished, Kesmer went to talk to the workers with whom she believed she had built good relations. Yes, they reluctantly told her, all these changes did make them uneasy. They liked her, and they did not want to complain. However, given the choice, they would rather go back to the way Mr. Worthy had run things. They never saw Mr. Worthy much, but he never got in their hair. He did his work, whatever that was, and they did theirs. "After you've been in a place doing one thing for so long," one worker concluded, "the last thing you want to do is learn a new way of doing it."

Case Questions

- 1) What factors should have alerted Kesmer to the problems that eventually came up at Fancy Footwear?
- 2) Could Kesmer have instituted her changes without eliciting a negative reaction from the workers? If so, how?

Case 15. *The Struggle for Power at Ramsey Electronics*
(Leadership and influence processes)

A vice president's position is about to open up at Ramsey Electronics, maker of components for audio and visual equipment and computers. Whoever fills the position will be one of the four most powerful people in the company and may one day become its CEO. So the whole company has been watching the political skirmishes among the three leading candidates: Arnie Sander, Laura Prove, and Billy Evans.

Arnie Sander, currently head of the research and development division, worked his way up through the engineering ranks. Of the three candidates, he alone has a Ph.D. (in electrical engineering from MIT), and he is the acknowledged genius behind the company's most innovative products. One of the current vice presidents—Harley Learner, himself an engineer— has been pushing hard for Sander's case.

Laura Prove spent five years on the road, earning a reputation as an outstanding salesperson of Ramsey products before coming to company headquarters and working her way up through the sales division. She knows only enough about what she calls the "guts" of Ramsey's electronic parts to get by, but she is very good at selling them and at motivating the people who work for her. Frank Barnwood, another current vice president, has been filling the Chief's ear with praise for Prove.

Of the three candidates, Billy Evans is the youngest and has the least experience at Ramsey. Like the Chief, he has an M.B.A. from Harvard Business School and a very sharp mind for finances. The Chief has credited him with turning the company's financial situation around, although others in the company believe Sander's products or Prove's selling ability really deserves the credit. Evans has no particular champion among Ramsey's top executives, but he is the only other handball player the Chief has located in the company, and the two play every Tuesday and Thursday after work. Learner and Barnwood have noticed that the company's financial decisions often get made during the cooling-off period following a handball game.

In the month preceding the Chief's decision, the two vice presidents have been busy. Learner, head of a national engineering association, worked to have Sander win an achievement award from the association, and two weeks before the naming of the new vice president, he threw the most lavish banquet in the company's history to announce the award. When introducing Sander, Learner made a long, impassioned speech detailing Sander's accomplishments and heralding him as "the future of Ramsey Electronics."

Frank Barnwood has moved more slowly and subtly. The Chief had asked Barnwood years before to keep him updated on "all these gripes by women and minorities and such," and Barnwood did so by giving the Chief articles of particular interest. Recently he gave the Chief one from a psychology magazine about the cloning effect—the tendency of powerful executives to choose successors who are most like themselves. He also passed on to the Chief a Fortune article arguing that many American corporations are floundering because they are being run by financial people rather than by people who really know the company's business. He also flooded bulletin boards and the Chief's desk with news clippings about the value of having women and minorities at the top levels of a company.

Billy Evans has seemed indifferent to the promotion. He spends his days on the phone and in front of the computer screen, reporting to the Chief every other week on the company's latest financial successes—and never missing a handball game.

Case Questions

- 1) Whom do you think the Chief will pick as the new vice president? Why?
- 2) Whom do you think should get the job? Why?
- 3) What role might impression management play in the decision?

Case 16. *A Big Step for Peak Electronics*
(Decision making and negotiation)

Lynda Murray, chief executive officer of Peak Electronics, faced a difficult decision. Her company was a leader in making parts for standard cassette and reel-to-reel tape recorders. Murray had watched with some misgivings as digital technology hit the market in the form of compact disc players, and she had to decide whether to lead Peak into the digital age. Even though digital tape players were encountering legal hurdles in the American market, they were starting to take hold in Japan and Europe. Was America—and Peak—ready for them?

Murray had plenty of help in making the decision. First, she met with the company's marketing division. Everyone had an opinion. Some predicted that every audio component would be digital by the turn of the century; others believed the popularity of even compact disc players was already waning. Everyone agreed that they needed time to conduct surveys, gather data, and find out what products the public really wanted and how much they would be willing to pay for them.

The people in research and development had a different approach. They were tired of making small improvements in a mature and perfected product. They had been reading technical material about digital tape, and they saw it as an exciting new technology that would give an innovative company a chance to make it big. Time was of the essence, they insisted. If Peak was to become an important supplier of parts for the new decks, it had to have the components ready. Delay would be fatal to the product.

A meeting of the vice presidents produced a scenario with which Murray was all too familiar. Years ago these executives had discovered that they could not out argue one another in these meetings, but they had faith in their staffs' abilities to succeed where they had failed. Before Murray even walked into the room, she knew what their recommendation would be: to create a committee of representatives from each division and let them thoroughly investigate all aspects of the decision. Such an approach had worked before, but Murray was not sure it was right this time.

Desperate to make the decision and get it out of her mind, Murray mentioned it to her fifteen-year-old son, who, it turned out, knew everything about digital tape. In fact, he told her, one of his friend—the rich one—had been holding off on buying a new tape deck so that he would be on the cutting edge of digital recording. "It's got to happen, Mom," her son said. "People want it."

Intellectually, Murray believed he was right. The past thirty years had shown that Americans had an insatiable appetite for electronic gadgets and marvels. Quadraphonic sound and video discs were the only exceptions she could think of to the rule that if someone invented an improved way of reproducing images or sound, someone else would want to buy it.

However, intuitively, Murray was not so sure. She had a bad feeling about the new technology. She believed the record companies, which had lost the battle to tape manufacturers, might get together with compact disc makers and audio equipment manufacturers to stop the digital technology from entering the American market. So far, no American company had invested substantially in the technology, so no one had an interest in funding the legal battle to remove the barriers to the new machines.

Exhausted, Murray went to bed. She hoped that somehow, her subconscious mind would sort out all the important factors and she would wake up knowing the right decision.

Case Questions

- 1) What sources of information and opinion about the new technology seem most reliable? Which would you ignore?
- 2) If you were Murray, what would your next step be?

Case 17. *Changing the rules at Cosmo plastics* (Dimensions of organization structure)

When Alice Thornton took over as chief executive officer at Cosmo Plastics, the company was in trouble. Cosmo had started out as an innovative company, known for creating a new product just as the popularity of one of the industry's old standbys was fading, i.e., replacing yo-yo's with water guns. In two decades, it had become an established maker of plastics for the toy industry. Cosmo had grown from a dozen employees to four hundred, and its rules had grown haphazardly with it. Thornton's predecessor, Willard P. Blatz, had found the company's procedures chaotic and had instituted a uniform set of rules for all employees. Since then, both research output and manufacturing productivity had steadily declined. When the company's board of directors hired Thornton, they emphasized the need to evaluate and revise the company's formal procedures in an attempt to reverse the trends.

First, Thornton studied the rules Blatz had implemented. She was impressed to find that the entire procedures manual was only twenty pages long. It began with the reasonable sentence "All employees of Cosmo Plastics shall be governed by the following..." Thornton had expected to find evidence that Blatz had been a tyrant who ran the company with an iron fist. But as she read through the manual, she found nothing to indicate this. In fact, some of the rules were rather flexible. Employees could punch in anytime between 8:00 and 10:00 a.m. and leave nine hours later, between 5:00 and 7:00 p.m. Managers were expected to keep monthly notes on the people working for them and make yearly recommendations to the human resources committee about raises, bonuses, promotions, and firings. Except for their one-hour lunch break, which they could take at any time, employees were expected to be in the building at all times.

Puzzled, Thornton went down to the lounge where the research and development people gathered. She was surprised to find a time clock on the wall. Curious, she fed a time card into it and was even more flabbergasted when the machine chattered noisily, then spit it out without registering the time. Apparently, R&D was none too pleased with the time clock and had found a way to rig it. When Thornton looked up in astonishment, only two of the twelve employees who had been in the room were still there. They said the others had "punched back in" when they saw the boss coming.

Thornton asked the remaining pair to tell her what was wrong with company rules, and she got an earful. The researchers, mostly chemists and engineers with advanced graduate degrees, resented punching a time clock and having their work evaluated once a month, when they could not reasonably be expected to come up with something new and worth writing about more than twice a year. Before the implementation of the new rules, they had often gotten inspiration from going down to the local dime store and picking up five dollars' worth of cheap toys, but now they felt they could make such trips only on their own time. Moreover, when a researcher came up with an innovative idea, it often took months for the proposal to work its way up the company hierarchy to the attention of someone who could put it into production. In short, all these sharp minds felt shackled.

Concluding that maybe she had overlooked the rigidity of the rules, Thornton walked over to the manufacturing building to talk to the production supervisors. They responded to her questions with one word: anarchy. With employees drifting in between 8:00 and 10:00 and then starting to drift out again by 11:00 for lunch, the supervisors never knew if they had enough people to run a particular operation. Employee turnover was high, but not high enough in some cases; supervisors believed the rules prevented them from firing all but the most incompetent workers before the end of the yearly evaluation period. The rules were so "humane" that discipline was impossible to enforce.

By the time Alice Thornton got back to her office, she had a plan. The following week, she called in all the department managers and asked them to draft formal rules and procedures for their individual areas. She told them she did not intend to lose control of the company, but she wanted to

see if they could improve productivity and morale by creating formal procedures for their individual departments.

Case Questions

- 1) Do you think Alice Thornton's proposal to decentralize the rules and procedures of Cosmo Plastics will work?
- 2) What kinds of rules and procedures do you think the department managers will come up with? Which departments will be more formalized? Why?
- 3) What risks will the company face if it establishes different procedures for different areas?

Case 18. A Structural Straitjacket at Wild Wear (Organization design)

Wild Wear makes clothing, rain gear, and sleeping bags for hikers and other outdoor enthusiasts. The company began when Myrtle Kelly began sewing pile jackets that her husband Ray sold on college campuses. It now employs almost five hundred people organized into traditional divisions such as marketing, manufacturing, and research and development.

Recently it became apparent that although Wild Wear's balance sheet appeared healthy, the company was stagnant. Everyone seemed to work hard, and the company's products seldom flopped. Yet Wild Wear seemed to have developed a "me too" posture, bringing new products to market a season or a full year after competitors.

The Kellys, who still run the company, pored over performance appraisals looking for the weak points that might be holding the company back. However, it seemed that the human resources department had been doing its work. R&D was coming up with a respectable number of new products, the manufacturing facility was modern and efficient, and the marketing tactics often won praise from customers.

Baffled, the Kellys called a meeting of middle-level managers, hoping they could provide some answers they had missed. They were shocked when they noticed that the managers were introducing themselves as they came in and sat down. People who had been working in the same company for years had never even met! The meeting began with this observation, and for ninety minutes the Kellys sat back and listened to the problems their managers raised.

It became clear that in the attempt to grow from a family operation into a larger company, the Kellys had assumed the two needed to be very different. When they started out, the two of them handled all aspects of the business. Ray would hear from a customer that backpackers really needed a certain product. He would pass the idea on to Myrtle and order the materials she needed, and within a few weeks he would offer the product to the delighted customer. As the company grew, the Kellys began to worry about their lack of formal business training and hired professionals to run each division and set up appropriate rules and procedures.

What they had created, the middle managers informed them, was a number of very efficient, productive divisions that might as well have been separate companies. The R&D people might come up with a new breathable fabric for rain gear, only to find that production had just begun making a new rainwear line out of the old fabric and that marketing was turning all its attention to selling the big inventory of sleeping bags. Each division did the best it could with the information it had, but that information was very incomplete. Products progressed linearly from one division to the next, but it always seemed as though an idea that had been ahead of its time did not yield a product until the time had passed.

To remedy the problem, the Kellys decided to call in a management consultant to create more of a matrix structure for Wild Wear. While they were waiting for the consultant's solutions, they began holding weekly "horizon" meetings. The group of middle managers would get together every Monday and discuss what they saw on their horizon. After less than a month of such meetings, the excitement generated promised better things for Wild Wear as the managers stretched

to expand their own horizons and to help others bring their ideas to light.

Case Questions

- 1) What would be the ideal organizational design for a company like Wild Wear?
- 2) What does Wild Wear's experience say about the need for periodic corporate restructuring?

Case 19. *Surviving Plant World's Hard Times* (Organization culture)

In ten years, Plant World had grown from a one-person venture into the largest nursery and landscaping business in its area. Its founder, Myta Ong, combined a lifelong interest in plants with a botany degree to provide a unique customer service. Ong had managed the company's growth so that even with twenty full-time employees working in six to eight crews, the organization culture was still as open, friendly, and personal as it had been when her only "employees" were friends who would volunteer to help her move a heavy tree.

To maintain that atmosphere, Ong involved herself increasingly with people and less with plants as the company grew. With hundreds of customers and scores of jobs at any one time, she could no longer say without hesitation whether she had a dozen arborvitae bushes in stock or when Mrs. Carnack's estate would need a new load of bark mulch. But she knew when Rose had been up all night with her baby, when Gary was likely to be late because he had driven to see his sick father over the weekend, and how to deal with Ellen when she was depressed because of her boyfriend's behavior. She kept track of the birthdays of every employee and even those of their children. She was up every morning by five-thirty arranging schedules so that John could get his son out of daycare at four o'clock and Martina could be back in town for her afternoon high school equivalency classes.

Paying all this attention to employees may have led Ong to make a single bad business decision that almost destroyed the company. She provided extensive landscaping to a new mall on credit, and when the mall never opened and its owners went bankrupt, Plant World found itself in deep trouble. The company had virtually no cash and had to pay off the bills for the mall plants, most of which were not even salvageable.

One Friday, Ong called a meeting with her employees and levelled with them: either they would not get paid for a month or Plant World would fold. The news hit the employees hard. Many counted on the Friday pay check to buy groceries for the week. The local unemployment rate was low, however, and they knew they could find other jobs.

But as they looked around, they wondered whether they could ever find this kind of job. Sure, the pay was not the greatest, but the tears in the eyes of some workers were not over pay or personal hardship; they were for Ong, her dream, and her difficulties. They never thought of her as the boss or called her anything but "Myta." In addition, leaving the group would not be just a matter of saying good-bye to fellow employees. If Bernice left, the company softball team would lose its best pitcher, and the Sunday game was the height of everyone's week. Where else would they find people who spent much of the weekend working on the best puns with which to assail one another on Monday morning? At how many offices would everyone show up twenty minutes before starting time just to catch up with friends on other crews? What other boss would really understand when you simply said, "I don't have a doctor's appointment, I just need the afternoon off"?

Ong gave her employees the weekend to think over their decision: whether to take their pay and look for another job or to dig into their savings and go on working. Knowing it would be hard for them to quit, she told them they did not have to face her on Monday; if they did not show up, and she would send them their checks. However, when she arrived at seven-forty Monday morning, she found the entire group already there; ready to work even harder to pull the company through. They were even trying to top one another with puns about being "mall-contents."

Case Questions

- 1) How would you describe the organization culture at Plant World?
- 2) How large can such a company get before it needs to change its culture and structure?

Case 20. *Spooked By Computers* (Organization change and development)

The New England Arts Project had its headquarters above an Italian restaurant in Portsmouth, New Hampshire. The project had five full-time employees, and during busy times of the year, particularly the month before Christmas, it hired as many as six part-time workers to type, address envelopes, and send out mailings. Although each of the five full-timers had a title and a formal job description, an observer would have had trouble telling their positions apart. Suzanne Clammer, for instance, was the executive director, the head of the office, but she could be found typing or licking envelopes just as often as Martin Welk, who had been working for less than a year as office coordinator, the lowest position in the project's hierarchy.

Despite a constant sense of being a month behind, the office ran relatively smoothly. No outsider would have had a prayer of finding a mailing list or a budget in the office, but project employees knew where almost everything was, and after a quiet fall they did not mind having their small space packed with workers in November. But a number of the federal funding agencies on which the project relied began to grumble about the cost of the part-time workers, the amount of time the project spent handling routine paperwork, and the chaotic condition of its financial records. The pressure to make a radical change was on. Finally Martin Welk said it: "Maybe we should get a computer."

To Welk, fresh out of college, where he had written his papers on a word processor, computers were just another tool to make a job easier. But his belief was not shared by the others in the office, the youngest of whom had fifteen years more seniority than he. A computer would eat the project's mailing list, they said, destroying any chance of raising funds for the year. It would send the wrong things to the wrong people, insulting them and convincing them that the project had become another faceless organization that did not care. They swapped horror stories about computers that had charged them thousands of dollars for purchases they had never made or had assigned the same airplane seat to five people.

"We'll lose all control," Suzanne Clammer complained. She saw some kind of office automation as inevitable, yet she kept thinking she would probably quit before it came about. She liked hand-addressing mailings to arts patrons whom she had met, and she felt sure that the recipients contributed more because they recognized her neat blue printing. She remembered the agonies of typing class in high school and believed she was too old to take on something new and bound to be much more confusing. Two other employees, with whom she had worked for a decade, called her after work to ask if the prospect of a computer in the office meant they should be looking for other jobs. "I have enough trouble with English grammar," one of them wailed. "I'll never be able to learn computer language."

One morning Clammer called Martin Welk into her office, shut the door, and asked him if he could recommend any computer consultants. She had read an article that explained how a company could waste thousands of dollars by adopting integrated office automation in the wrong way, and she figured the project would have to hire somebody for at least six months to get the new machines working and to teach the staff how to use them. Welk was pleased because Clammer evidently had accepted the idea of a computer in the office. But he also realized that as the resident authority on computers, he had a lot of work to do before they went shopping for machines.

Case Questions

1. Is organization development appropriate in this situation? Why or why not?

2. What kinds of resistance to change have the employees of the project displayed?
3. What can Martin Welk do to overcome the resistance?

Études de cas

Activités:

Étude de cas 1 : *Trecca et la démarche qualité* (Le changement et les résistances au changement)

L'entreprise Trecca, une petite entreprise d'insertion, créée en 1989, propose aux industriels des services de sous-traitance (manutention, ensachage). Elle compte six salariés permanents et des salariés en insertion. Trecca connaît une croissance de son activité (de nouveaux projets sont engagés, l'entreprise est de plus en plus reconnue dans la région) et, pour mieux gérer cette croissance, elle est amenée à s'engager dans un processus de normalisation qualité et à se réorganiser. Soucieux de l'image de l'entreprise auprès de ses partenaires, ses responsables décident, en 2000, de s'engager dans un travail de mise aux normes pour l'obtention de la certification ISO. Le travail sur la qualité implique la mise en place de procédures et une clarté accrue vis-à-vis de l'extérieur et notamment des clients : « Écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on écrit, et contrôler ce que l'on fait ». Une personne est embauchée, Jacqueline Pascal, pour organiser cette réflexion qualité. Avant la réorganisation, l'entreprise fonctionnait plutôt bien, mais de manière assez informelle. Les attributions des tâches et les responsabilités de chacun étaient parfois floues, tout le monde faisant « un peu de tout », ce qui occasionnait parfois des difficultés de positionnement et des conflits. La directrice, Claudine Paris, était assistée d'un responsable de production, Bernard Laffont, et d'un chargé d'affaires récemment recruté, Laurent Serrat, s'occupant de la prospection et du montage de nouvelles activités. Travaillaient également dans l'entreprise Juliette Letellier, secrétaire comptable, placée directement sous la responsabilité de Claudine Paris, et Annick Delaporte, chargée d'insertion. Suite à la réorganisation, Bernard Laffont, dont le travail a été directement touché par la volonté de mise aux normes, a préféré quitter l'entreprise. Après son départ, une réflexion sur l'organisation a été menée avec les personnes en place, dans la perspective de remplacer Bernard Laffont, mais sans que le nouveau collaborateur ait nécessairement le même profil et les mêmes responsabilités. De ce travail de réorganisation est née la structure suivante, organisée en quatre pôles :

- un pôle production, dont Jacqueline Pascal est devenue la responsable;
- un pôle gestion, dont le responsable est Laurent Serrat, et qui comprend également Juliette Letellier;
- un pôle insertion, comprenant la responsable insertion, Annick Delaporte;
- un pôle commercial, avec une personne nouvellement recrutée.

Ainsi, les tâches et responsabilités de chacun ont été repositionnées. Laurent Serrat, qui, dans l'une des activités qu'il avait contribué à créer, s'occupait jusque-là à la fois des devis, des bilans de production et de la facturation, ne s'occupe plus que de la facturation, les devis étant réalisés par le commercial, et les bilans production par le pôle production. Claudine Paris se voit délestée d'un certain nombre de tâches qu'elle assumait jusqu'alors, comme, par exemple, le contrôle des factures à payer, et nombre d'autres missions de terrain. D'autres changements sont apparus, concernant les responsabilités de chacun et les relations hiérarchiques. C'est notamment le cas pour Laurent Serrat. Devenu responsable gestion, il s'est vu confier l'entière responsabilité de certaines tâches qu'il n'effectuait jusqu'alors que partiellement (comme le recrutement) et il supervise de nouvelles activités comme la facturation. Surtout, il est maintenant le supérieur hiérarchique direct de Juliette Letellier, dont les missions ne changent pas. Toutefois, une évolution de ses missions est prévue, notamment du fait de cette nouvelle collaboration avec Laurent Serrat. De plus, il apparaît que certaines tâches que Juliette Letellier réalisait précédemment (travail de conception de documents notamment) lui sont de moins en moins demandées, car les nouvelles personnes embauchées maîtrisent l'outil informatique et réalisent souvent leurs travaux elles-mêmes. Côté ambiance, les uns disent trouver mieux leurs marques et les limites de leur travail,

mais remarquent que l'atmosphère est en revanche moins bon enfant qu'avant. Juliette Letellier, quant à elle, se sent parfois exclue et dit avoir l'impression de régresser, d'avoir moins de responsabilités. Il lui arrive de prononcer des phrases du style : « De toute manière, je n'en ferai maintenant pas plus que ce qui m'est demandé ». Alors qu'elle travaillait jusqu'ici directement avec Claudine Paris (elle venait souvent à tout propos dans son bureau pour lui demander un conseil ou un avis), elle dit maintenant que cette dernière ne s'intéresse plus à son travail. Laurent Serrat également travaillait auparavant beaucoup en direct avec Claudine Paris puisque, initialement, il avait plus ou moins un rôle d'adjoint de direction. La nouvelle structure doit l'amener à prendre une certaine autonomie vis-à-vis de Claudine Paris (sur certains dossiers, il n'a théoriquement plus à lui demander son aval concernant le processus et peut se contenter de lui présenter le dossier une fois monté). Dans le même temps, il se trouve investi d'un rôle nouveau de management vis-à-vis de Juliette Letellier. Jacqueline Pascal a modifié ses relations de travail avec Juliette Letellier, passant davantage par Laurent Serrat pour toute demande de travail à Juliette Letellier. Voici quelques réactions des principaux acteurs :

- Juliette Letellier : « Je ne me sens plus faire partie de l'équipe. Je ne suis plus qu'une simple exécutante ». Si on lui demande quels sont ses souhaits : « Je veux du créatif, évoluer ».
- Laurent Serrat se demande comment mieux positionner son rôle dans l'entreprise. Voici quelques-unes de ses réflexions : « Je dois asseoir vraiment ma fonction de management, devenir une référence reconnue pour Juliette, et notamment intervenir davantage dans son travail au quotidien. Je travaille peut-être encore trop en binôme avec Claudine Paris. Comment faire pour impliquer davantage Juliette ? »

QUESTIONS

1. Caractériser la nature du processus de changement mis en oeuvre dans l'entreprise.
2. Analyser les atouts et les risques du changement pour chacun des acteurs.
3. Identifier différentes sources possibles de la résistance au changement, telle que la manifeste Juliette Letellier.
4. Peut-on mobiliser la métaphore du processus de deuil pour mieux comprendre les réactions de Juliette Letellier ?
5. Proposez, en vous référant au chapitre 8, une analyse de la relation entre Laurent Serrat et Juliette Letellier.
6. Quelles propositions feriez-vous pour que la situation évolue ?

Étude de cas 2 : *Jouo* ou le transfert d'une équipe (Le changement et les résistances au changement)

L'entreprise Jouo s'occupe de la création de jeux vidéo. Créée à l'origine par trois jeunes gens passionnés d'image et d'informatique, elle a peu à peu grandi en taille, et compte aujourd'hui six salariés en CDI (informaticiens, graphistes, scénaristes, etc.). À sa tête, quatre associés, dont un gérant, chargé notamment des aspects financiers, juridiques et comptables. Les décisions stratégiques pour l'entreprise (recrutement de nouveaux salariés, lancement de nouveaux jeux, alliances, etc.) sont prises collégalement par les associés. Quatre jeux sont actuellement en préparation, sur des idées originales proposées par les associés. Pour chaque jeu, un game designer s'occupe de gérer la qualité globale du produit, son caractère de « jouabilité ». Il tranchera, par exemple, sur des questions du type : tel détail de programmation informatique, qui crée un nouvel obstacle pour le parcours du héros (dans un jeu d'aventures), est-il vraiment utile ? Tel affinement graphique est-il important ou demande-t-il trop de temps au regard du délai de sortie ? La durée de développement d'un jeu est d'environ dix-huit mois. Or, la concurrence sur le marché est très rude, et des jeux similaires pourraient sortir entre-temps, rendant le projet obsolète. Les membres de l'entreprise sont très soudés, et travaillent parfois largement plus de dix heures par jour. L'ambiance

de travail est intense, créative ; tous ont la sensation de partager une aventure. L'investissement financier dans les jeux, qui permet de faire vivre l'entreprise, est réalisé par de futurs producteurs, démarchés lors de la présentation de prototypes dans les salons internationaux. L'entreprise n'a pour l'instant sorti qu'un seul jeu, trois autres sont en préparation, qui demandent de nouveaux investissements et du travail supplémentaire. L'entreprise a besoin de nouvelles forces en main-d'oeuvre (d'autres personnes sont intégrées à l'entreprise, mais avec des contrats à durée déterminée). Ces nouveaux emplois, ainsi que l'achat de matériel informatique supplémentaire, peuvent être financés car un grand groupe de l'audiovisuel a investi sur la réalisation d'un des jeux, qu'il trouve très prometteur.

Le transfert

Malheureusement, la filiale jeux vidéo de ce groupe est vendue, et les repreneurs ne poursuivent pas la même politique d'investissements. L'entreprise Jouo est alors contrainte à la cessation de paiement. Lors de la mise en cessation d'activité et du redressement judiciaire, une autre entreprise du secteur, l'entreprise Davina, se déclare intéressée par certains jeux en cours de conception, et propose d'embaucher, en CDD d'un an, l'équipe qui travaillait sur un jeu très original, le jeu Méga, à charge pour eux de poursuivre la réalisation du produit au sein de l'entreprise Davina. L'équipe est constituée de trois informaticiens programmeurs, deux infographistes et du game designer. Ils ont tous environ 25 ans, et sont passionnés par le jeu vidéo. Ils travaillent ensemble depuis au moins deux ans ; leurs relations sont fondées sur beaucoup d'implicite, une forte complicité ; toute nouvelle idée pour améliorer le jeu est discutée en équipe, les essais de programmation permettant d'améliorer la vitesse de progression des personnages sont testés tout de suite, et ils peuvent passer une bonne partie de la nuit à améliorer une séquence. Davina est une entreprise de taille moyenne du secteur de l'audiovisuel (elle compte une centaine de salariés), elle mise beaucoup sur les produits nouveaux, et donc sur l'intégration de cette petite équipe innovante. Le directeur général de Davina prend lui-même en charge l'opération. L'entreprise fonctionne de façon matricielle, avec deux fonctions opérationnelles, conception et marketing, une fonction support, administration et ressources humaines, et un ensemble de projets, de plus ou moins grande ampleur, pour lesquels il existe un responsable désigné. Dans ces projets, des personnes qui sont également sous la responsabilité fonctionnelle soit de la direction conception, soit de la direction marketing, interviennent. Dans le projet de Jouo, les six membres de l'équipe vont être rattachés à la fonction conception. Le directeur général tient à préserver l'esprit qui régnait dans le groupe, fait d'implication forte et de créativité. Mais il lui apparaît important également, comme l'entreprise en a l'habitude, de faire intervenir dans le projet une personne de la fonction marketing, chargée d'évaluer le marché pour le jeu et d'influencer le projet en cours de conception pour qu'il réponde au mieux au marché. L'équipe intègre donc l'entreprise, et une nouvelle personne, un responsable commercial, se joint au projet.

L'apparition de tensions

Au départ, les ex-Jouo se sentent un peu comme des Martiens dans le paysage de Davina : ils sont implicitement amenés à se plier à certaines habitudes de l'entreprise. Par exemple, arriver à 11 heures du matin et partir régulièrement à 1 heure du matin est une pratique qui détonne, ils adoptent donc petit à petit des horaires plus « normaux » au regard de l'entreprise. Mais le plus difficile est le travail avec le nouvel élément de l'équipe. Plus âgé que les ex-Jouo, il est également passionné par le jeu vidéo. Mais sa compétence porte davantage sur les marchés existants, les produits similaires, et il lui arrive de mal comprendre l'acharnement avec lequel ses nouveaux collègues traquent un point de détail du programme, alors que la concurrence est rude et que d'autres boîtes sont sans doute prêtes à sortir des jeux concurrents. Ses remarques sont souvent mal acceptées par les ex-Jouo. Le game designer reste le responsable de l'équipe, mais il se sent parfois remis en question par le nouvel arrivant, qui a le soutien de la direction marketing. Des tensions se font sentir dans l'équipe. Un clash se produit notamment quand une décision du game designer, qui a demandé à l'un des informaticiens de retravailler un bout de programme, est remise en cause par le chargé marketing. Les informaticiens eux aussi acceptent mal que l'on remette en question la

compétence et le mode de fonctionnement de leur équipe. On sent que petit à petit les uns et les autres prennent une distance vis-à-vis du jeu. Les discussions en aparté sont de plus en plus nombreuses, suspendues quand arrive, soit le game designer, soit le chargé marketing. La concentration sur le jeu n'est plus aussi intense.

Le game designer démissionne

Au bout de quelque temps, le game designer décide de démissionner. Le jeu est pratiquement terminé, mais l'ambiance est devenue morose et très éloignée de ce qu'il connaissait auparavant. Deux autres membres de l'équipe le suivent. La finition du jeu sera faite avec d'autres personnes. Il va être très bien accepté sur le marché. Mais l'équipe innovante n'existe plus et ne monte pas d'autre projet dans le cadre de Davina.

QUESTIONS

1. Identifiez les grandes caractéristiques des organisations Jouo et Davina.
2. Quelles sont, selon vous, les difficultés rencontrées par Davina pour conserver l'esprit qui existait chez Jouo ?
3. Caractérissez le fonctionnement de l'équipe Jouo avant et après l'arrivée du responsable commercial engagé par Davina.
4. Comment pouvez-vous expliquer, à l'aide des éléments théoriques sur le changement dans un groupe, les difficultés rencontrées par l'équipe après cette arrivée ?
5. Quelles actions, selon vous, auraient pu prévenir la survenue de ces difficultés ?

Étude de cas 3 : *Le Nissan Revival Plan* (Le changement et les résistances au changement)

Une alliance entre Renault et Nissan est signée le 27 mars 1999. Il s'agit du premier partenariat industriel et commercial de ce type entre une société française et une société japonaise, chacune conservant sa culture propre et son identité de marque. Les deux sociétés partagent une stratégie commune de croissance rentable et une communauté d'intérêts. Afin de mettre en oeuvre cette stratégie, l'alliance Renault-Nissan a établi dès juin 1999 des structures communes qui couvrent la majeure partie des activités des deux entreprises. Par ailleurs, Renault en 2004 détient 44,4 % du capital de Nissan, et Nissan détient 15 % du capital de Renault. Chacune des deux sociétés est ainsi directement intéressée au résultat de son partenaire. En 2002, trois ans après l'alliance, les gains réalisés sont estimés à plus de un milliard cinq cents millions de dollars. Sur cette somme, plus de la moitié (59 %) peut être attribuée aux économies réalisées sur les achats. Entre 1997 et 2000, Renault avait réalisé un effort important de productivité avec ses fournisseurs ; en revanche, tout restait à faire chez Nissan et l'on relevait des écarts de coût de 20 % à 30 % entre les deux entreprises en 1999. Un important effort de redressement avait alors été entrepris, dès 1999, chez Nissan, sous l'impulsion de Carlos Ghosn. En voici les principales étapes. 25 juin 1999 Carlos Ghosn intègre le conseil d'administration de Nissan, dont il devient le patron opérationnel (chief operating officer).

5 juillet 1999

Carlos Ghosn annonce la création d'équipes transversales chargées de stimuler l'entreprise dans l'ensemble de ses fonctions. Chaque équipe implique un membre du comité exécutif comme leader, et un pilote choisi parmi les cadres, aussi jeune que possible, mais assez âgé pour avoir une vue large de l'entreprise (un quadra). Voici comment Carlos Ghosn décrit cette étape : « En 1999, je suis arrivé chez Nissan sans plan préconçu. J'ai constitué des équipes, neuf au total, chacune chargée de réfléchir à un problème particulier : la RD, les achats ou la production. Chaque équipe était composée de membres de l'entreprise, qui ont été cooptés, puisque nous ne connaissions pas suffisamment les gens pour désigner qui devait participer à quelle équipe. Nous n'avons pas pris que les plus hauts gradés, et avons mélangé des experts et des généralistes. L'idée était de leur demander d'identifier ce qui allait mal dans chaque division, de déterminer pourquoi et de proposer des solutions. C'est ainsi que nous avons élaboré le "Nissan Revival Plan", en trois mois».

18 octobre 1999

Carlos Ghosn dévoile son « Plan de renaissance de Nissan » (NPR). Cette renaissance commence par la disparition programmée de 21 000 postes dans le monde, dont une majorité au Japon, où seront fermées cinq usines. La pilule est amère, mais assortie de trois promesses qui seront toutes tenues : le retour à l'équilibre financier dès la première année d'entrée en vigueur du NPR, la réduction de moitié de la dette et une marge opérationnelle portée à 4,5 % du chiffre d'affaires d'ici à trois ans. L'épine dorsale du plan est la réduction des coûts d'achat, qui constituera le moteur du renouveau pendant les deux premières années. Lorsque Carlos Ghosn explique la mise en oeuvre du plan, il insiste sur la communication et sur les engagements précis qu'il a pris. La communication est d'autant plus importante que, dans les entreprises japonaises, elle est assez peu présente. Elle porte à la fois sur le « comment » (le processus de changement) et sur les engagements : « J'ai pris des engagements précis. (...) Et j'ai aussi dit que si l'un de ces trois objectifs n'était pas réalisé, mon équipe et moi nous engageons à démissionner. » Par ailleurs, la mise en oeuvre du plan s'appuie sur l'approche de Carlos Ghosn de son rôle de dirigeant. Il insiste sur l'existence d'une vision partagée : « Il faut s'assurer que la vision de l'entreprise, de son avenir, est connue, comprise et partagée, jusqu'à l'ouvrier qui travaille dans l'usine, jusqu'au vendeur dans les concessions. Il faut s'assurer que, pour soutenir cette vision, il y aura une stratégie relativement simple, articulée et partagée ; que cette stratégie intègre des objectifs cruciaux, identifiés et classés par ordre de priorité ; et il faut faire en sorte que la contribution attendue de chacun soit connue, de manière quantifiée. » Comme le raconte Patrick Pelata, un des membres du board de Nissan, Carlos Ghosn s'est appuyé sur la notion de « commitment » (engagement), notion importante de la culture japonaise : « Lors de la présentation du plan, il s'engage et engage l'ensemble du comité exécutif, démission à la clé, sur les objectifs annoncés. Cela donnera le ton de ce que sera un commitment et générera de la confiance dans l'entreprise, même si le plan paraît irréaliste de l'extérieur. » Au Japon, les engagements pris sont précédés de longs débats, mais ensuite l'ensemble des participants veut tenir ses engagements, quitte à y passer ses nuits et ses week-ends. Les résultats, comme ils portent sur une réduction de coûts, ont l'intérêt majeur de pouvoir être assez rapides. Ils sont communiqués chaque mois à l'ensemble du personnel, qui peut très vite se rendre compte de l'évolution, et se mobilise d'autant plus. L'essentiel des résultats obtenus, notamment en termes de profit opérationnel, sera dû à la réduction des coûts. L'objectif de réduction des coûts de 20 % est ainsi atteint au bout de deux ans, au lieu des trois initialement prévus. Le Nissan Revival Plan est alors arrêté pour être remplacé par un plan, non plus de réduction des coûts, mais de croissance, « Nissan 180 », qui va permettre de poursuivre le redressement de Nissan.

QUESTIONS

1. Expliquez pourquoi, selon vous, Carlos Ghosn a choisi d'élaborer son plan à partir de la mise en place d'équipes transversales.
2. Commentez les choix faits par Carlos Ghosn en matière d'élaboration d'une vision et de fixation des objectifs dans son pilotage du changement.
3. Que pensez-vous du rythme du processus de changement dans le cas du NPR ?
4. Identifiez les différents leviers mobilisés par Carlos Ghosn pour créer la confiance chez Nissan.

Étude de cas 4 : *L'optimisation des réseaux* (La communication)

Pour illustrer certaines évocations théoriques de la deuxième partie du chapitre, voici un cas portant sur l'optimisation des réseaux.

— Bernard (le client) : Bonjour Monsieur ! Je m'appelle Bernard Durand. J'ai passé commande il y a environ quinze jours de cinq articles à M. Lenoir, et j'aimerais savoir où ça en est car je n'ai encore rien reçu !

— Paul (le réceptionniste-vendeur) : Bonjour Monsieur Durand ! C'est bien moi qui ai pris

vosre commande. Elle a été transmise au service livraison le jour même. Il faut en effet compter une dizaine de jours en moyenne pour que la commande vous parvienne.

— Bernard : Oui, mais aujourd’hui nous en sommes à presque quinze jours, alors dites moi ce qui se passe !

— Paul : Je comprends ! Laissez-moi à nouveau vos coordonnées et je vous rappelle dès que j’aurai vérifié.

— Bernard : Bon ! Votre entreprise n’a pas l’air d’être très bien organisée ! Mais d’accord, vérifiez vous-même et rappelez-moi sur mon portable. Voici également mon numéro au bureau.

C’est le genre de situation à laquelle Paul doit faire face au moins 36 fois par semaine ! Comme si l’entreprise ne prenait pas la chose au sérieux. Lorsqu’un vendeur comme Paul prend une commande par téléphone, il la transmet aussitôt au service comptable qui vérifie le crédit du client et prépare la facture. Puis, la facture est envoyée à l’entrepôt qui la complète. Une partie de la commande est ensuite transmise au service livraison qui va planifier la course du livreur et enregistrer la commande. Un avis est remis au service comptabilité qui fera parvenir la facture au client. Pour éviter de nuire au travail des différents services, les vendeurs sont invités à ne pas court-circuiter les voies officielles et à entrer en communication directe avec les autres services lorsqu’il s’agit de commande... sauf, naturellement, avec le service comptable. En fait, une fois passée l’étape de la comptabilité, il peut s’écouler facilement dix jours avant que le vendeur ne retrouve la trace de la commande. Une telle situation est embarrassante pour les vendeurs qui, en contact direct avec les clients, sont chargés de leur donner très rapidement des informations pertinentes.

QUESTIONS

1. Décrivez la catégorie de réseau de communication adopté dans cette entreprise.
2. Quelles solutions envisageriez-vous pour remédier aux dysfonctionnements constatés ? Devrait-on ajouter d’autres canaux de communication ?
3. Dans une situation comme celle-là, pourrait-on voir se développer des réseaux de communication informels ?

Étude de cas 5: *Le turnover inexpliqué* (Les motivations au travail)

L’entreprise Alpha, leader dans le secteur des jeux vidéo, souffre d’un fort taux de turnover. Ses dirigeants ne comprennent pas pourquoi les informaticiens ne restent pas au-delà de la création d’un jeu. Chaque fois, c’est la même chose : une bonne équipe travaille sur un projet pendant deux ans, produit un énorme succès, puis s’en va. Pourtant, les salaires sont très élevés comparés à ceux du marché. L’atmosphère de travail est très conviviale. Tout devrait conduire ces jeunes professionnels à avoir envie de rester.

Comment peut-on expliquer leur désir de quitter l’entreprise à la fin d’un projet ?

Les motivations au travail

Étude de cas 6 : La politique de rémunération

Dans cette entreprise qui vend des matériels ferroviaires à l’international, le travail conjoint des commerciaux, des ingénieurs et des juristes conduit à l’élaboration de propositions commerciales très complexes, dans le cadre d’appels d’offres internationaux. Les ingénieurs élaborent la réponse technique, les juristes blindent le contrat, les commerciaux négocient. Chaque proposition prend environ six mois de travail à un ingénieur, alors qu’elle n’aboutit pas toujours.

Quelle politique de rémunération permettrait de motiver convenablement ces trois types d’acteurs, de façon à respecter à la fois les principes de la théorie de l’équité, ceux de la théorie des attentes et ceux du renforcement ?

Les motivations au travail

Étude de cas 7 : La gestion des compétences chez Excel

L’usine Excel produit de l’acier de très haute qualité et se situe parmi les leaders mondiaux tant en termes de rentabilité que de parts de marché. L’entreprise dispose d’une politique de gestion

des compétences audacieuse, dont le principe est que les compétences validées par le supérieur hiérarchique lors de l'entretien annuel d'évaluation sont à coup sûr rémunérées. Il existe par ailleurs un programme d'intéressement, ainsi qu'une politique d'actionnariat salarié. Contrairement à ce qui se passe dans de nombreuses entreprises, les cercles de qualité continuent à attirer du monde. Mais à y regarder de plus près, ils sont favorisés par une politique de concours, aux prix très attractifs. Quand une innovation sort de l'un de ces cercles, elle est mise en pratique immédiatement et ses auteurs voient leur nom et leur photo publiés dans le journal interne. Dans le service de gestion de production, qui pilote l'ensemble des opérations du site, cinq équipes de six opérateurs postés travaillent à tour de rôle : trois matinées, trois après-midi, puis trois nuits, suivies de quatre jours de congés, soit une moyenne de 33 h 33 de travail hebdomadaire pour un salaire sensiblement supérieur à ceux qui travaillent de jour. Dans chaque équipe, les opérateurs, menés par leur chef de poste, sont formés à occuper au moins deux des quatre postes de travail, si bien qu'ils peuvent se remplacer les uns les autres et gérer eux-mêmes leurs congés. Une totale liberté est laissée aux chefs de poste pour gérer leur équipe comme ils l'entendent et pour organiser la production au mieux, selon les conditions de la matière première et des équipements. Dans l'équipe A, inchangée depuis six ans, le chef de poste a fait un planning annuel des occupations de postes et des jours de congé. Les équipiers s'entendent très bien et se sont stabilisés sur les postes de travail, chacun en occupant deux en rotation avec un collègue. La productivité est bonne, mais le taux de rebut parfois un peu élevé. Dans l'équipe B, qui a vécu un départ à la retraite, un passage aux quatre cinquièmes de temps de travail et l'arrivée d'un nouveau, il y a deux ans, devenu assistant du chef de poste en moins d'un an, les rotations se font de façon plus souple, mais sont plus rares, en fonction des congés. Le chef de poste est un artiste qui sait faire passer des programmes de production dangereux, si bien que la productivité est excellente, mais qu'il y a eu une fois un gros incident sur des boîtes de boisson arrivées trouées chez le client. Le chef de service est très ambitieux. Sa philosophie du management tient en une phrase : « Il faut se faire plaisir en travaillant ». Il entraîne ses gars le plus loin possible avec lui. Il décide de proposer au chef de poste de l'équipe B de mener à bien un projet informatique révolutionnaire pour le service. À cet effet, il lui demande de passer à la journée pour six mois, c'est-à-dire de quitter le rythme des postés pour venir travailler tous les jours de 8 h à 17 h sur ce nouveau projet qui l'amènera à rencontrer beaucoup d'interlocuteurs dans la maison et à l'extérieur. Le chef de poste se montre perplexe.

QUESTIONS

1. Expliquez pourquoi ce chef de poste hésite à accepter la proposition de son chef de service. Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Quels sont les risques pour lui et pour son équipe ?
2. Quelle est l'intention du chef de service ?
3. Sait-il motiver ses troupes ?
4. Sur quoi repose son mode de management ?

Étude de cas 6 : La politique de rémunération (Les motivations au travail)

Dans cette entreprise qui vend des matériels ferroviaires à l'international, le travail conjoint des commerciaux, des ingénieurs et des juristes conduit à l'élaboration de propositions commerciales très complexes, dans le cadre d'appels d'offres internationaux. Les ingénieurs élaborent la réponse technique, les juristes blindent le contrat, les commerciaux négocient. Chaque proposition prend environ six mois de travail à un ingénieur, alors qu'elle n'aboutit pas toujours.

QUESTIONS

Quelle politique de rémunération permettrait de motiver convenablement ces trois types d'acteurs, de façon à respecter à la fois les principes de la théorie de l'équité, ceux de la théorie des attentes et ceux du renforcement ?

Étude de cas 7 : *La gestion des compétences chez Excel* **(Les motivations au travail)**

L'usine Excel produit de l'acier de très haute qualité et se situe parmi les leaders mondiaux tant en termes de rentabilité que de parts de marché. L'entreprise dispose d'une politique de gestion des compétences audacieuse, dont le principe est que les compétences validées par le supérieur hiérarchique lors de l'entretien annuel d'évaluation sont à coup sûr rémunérées. Il existe par ailleurs un programme d'intéressement, ainsi qu'une politique d'actionnariat salarié. Contrairement à ce qui se passe dans de nombreuses entreprises, les cercles de qualité continuent à attirer du monde. Mais à y regarder de plus près, ils sont favorisés par une politique de concours, aux prix très attractifs. Quand une innovation sort de l'un de ces cercles, elle est mise en pratique immédiatement et ses auteurs voient leur nom et leur photo publiés dans le journal interne. Dans le service de gestion de production, qui pilote l'ensemble des opérations du site, cinq équipes de six opérateurs postés travaillent à tour de rôle : trois matinées, trois après-midi, puis trois nuits, suivies de quatre jours de congés, soit une moyenne de 33 h 33 de travail hebdomadaire pour un salaire sensiblement supérieur à ceux qui travaillent de jour. Dans chaque équipe, les opérateurs, menés par leur chef de poste, sont formés à occuper au moins deux des quatre postes de travail, si bien qu'ils peuvent se remplacer les uns les autres et gérer eux-mêmes leurs congés. Une totale liberté est laissée aux chefs de poste pour gérer leur équipe comme ils l'entendent et pour organiser la production au mieux, selon les conditions de la matière première et des équipements. Dans l'équipe A, inchangée depuis six ans, le chef de poste a fait un planning annuel des occupations de postes et des jours de congé. Les équipiers s'entendent très bien et se sont stabilisés sur les postes de travail, chacun en occupant deux en rotation avec un collègue. La productivité est bonne, mais le taux de rebut parfois un peu élevé. Dans l'équipe B, qui a vécu un départ à la retraite, un passage aux quatre cinquièmes de temps de travail et l'arrivée d'un nouveau, il y a deux ans, devenu assistant du chef de poste en moins d'un an, les rotations se font de façon plus souple, mais sont plus rares, en fonction des congés. Le chef de poste est un artiste qui sait faire passer des programmes de production dangereux, si bien que la productivité est excellente, mais qu'il y a eu une fois un gros incident sur des boîtes de boisson arrivées trouées chez le client. Le chef de service est très ambitieux. Sa philosophie du management tient en une phrase : « Il faut se faire plaisir en travaillant ». Il entraîne ses gars le plus loin possible avec lui. Il décide de proposer au chef de poste de l'équipe B de mener à bien un projet informatique révolutionnaire pour le service. À cet effet, il lui demande de passer à la journée pour six mois, c'est-à-dire de quitter le rythme des postés pour venir travailler tous les jours de 8 h à 17 h sur ce nouveau projet qui l'amènera à rencontrer beaucoup d'interlocuteurs dans la maison et à l'extérieur. Le chef de poste se montre perplexé.

QUESTIONS

1. Expliquez pourquoi ce chef de poste hésite à accepter la proposition de son chef de service. Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Quels sont les risques pour lui et pour son équipe ?
2. Quelle est l'intention du chef de service ?
3. Sait-il motiver ses troupes ?
4. Sur quoi repose son mode de management ?

Étude de cas 8 : *Une application du dilemme du prisonnier* **(La coopération et le conflit)**

Constituez deux équipes se concertant dans des pièces séparées. Chaque équipe dispose de deux cartes, l'une de couleur verte et l'autre de couleur jaune. Une partie consiste pour les équipes à présenter en même temps à l'arbitre, via l'un de leurs représentants, l'une des deux cartes. Suivant ce qui est présenté, elles gagnent ou perdent de l'argent. Il y a six parties, l'objectif de chaque équipe étant de maximiser ses gains. Le barème, communiqué à l'avance aux joueurs, est le suivant :

Lors des parties nos 1 et 2 :

- Si deux cartes jaunes sont présentées, chaque équipe gagne 600 euros.
- Si une carte jaune et une carte verte sont présentées, l'équipe qui a présenté la carte verte gagne 1 000 euros et celle qui a présenté la carte jaune perd 1 000 euros.
- Si deux cartes vertes sont présentées, chaque équipe perd 300 euros.

Lors des parties nos 3 à 5, les gains ou les pertes sont doublés. Lors de la dernière partie, les gains ou les pertes sont quadruplés.

Observez les stratégies des deux équipes. On peut jouer la série de parties selon deux variantes :

- Variante 1 : pas de communication entre les équipes, si ce n'est que chacune sait ce que l'autre a joué lors de la partie précédente.
- Variante 2 : communication autorisée par le biais d'un ambassadeur de chaque équipe, à l'issue de la partie no 1 et à l'issue de la partie no 5. Après chaque partie, chaque équipe sait ce que l'autre a joué dans la partie précédente.

QUESTIONS

Quelles conclusions tirez-vous de ce jeu ?

À la fin de la partie, analysez les raisonnements de chaque équipe et faites des propositions d'amélioration du rendement.

Étude de cas 9: *Des stocks qui en disent long* (La coopération et le conflit)

Le cas suivant se situe dans une entreprise moyenne. Il analyse le dysfonctionnement dans son processus de gestion, dû à un défaut de coopération entre divers acteurs. L'entreprise ZYX Diffusion compte environ 200 employés. Elle exerce, entre autres, une activité d'import-export pour des biens de consommation courante de faible technicité. Elle fait fabriquer ces produits en Asie, pour des raisons de coût, et les revend essentiellement en grande distribution en France. Un des problèmes récurrents lié à cette activité est le niveau des stocks, toujours trop élevé. Ce problème préoccupe le PDG. En analysant la composition de ce stock, on constate que l'excédent a deux causes principales : une coordination souvent imparfaite entre les approvisionnements et les livraisons, et le poids des fins de séries. Un premier examen a permis de saisir quelques causes factuelles de ces phénomènes. Une réunion semestrielle se tient entre le responsable commercial et le responsable logistique, chacun accompagné de quelques collaborateurs. On y cale un calendrier d'activité, en fonction en particulier des demandes prévues des gros clients. De ce fait, le service logistique, qui est en charge également du pilotage de la sous-traitance, peut prévoir le calendrier de la production, compte tenu du fait que cette dernière arrive d'Asie en containers, par bateau. En règle générale, ce système permet à l'entreprise d'être au rendez-vous pour des événements commerciaux classiques et prévisibles (par exemple Noël), mais ne lui permet pas de s'adapter aux imprévus (forte hausse ou baisse de la demande, globalement ou sur certains articles, déplacements dans le temps de certaines campagnes promotionnelles), d'autant que les deux services se parlent peu : peu de contacts informels entre eux, et locaux situés chacun à l'une des extrémités des bâtiments. Certes, le service commercial est censé avertir au jour le jour la logistique des changements par rapport au calendrier prévu, mais cette procédure n'est pas très bien suivie, et le service logistique n'a pas non plus le réflexe d'aller chercher l'information. Quant aux fins de série, elles sont souvent négligées : les commerciaux ont tendance à privilégier systématiquement les nouveautés, et font la sourde oreille en ce qui concerne les consignes leur demandant de faciliter l'écoulement des stocks anciens. Ce problème a été évoqué lors des dernières réunions semestrielles, mais les retombées ont été minces. Certes, la situation ne va pas sans soulever de récriminations. Le PDG interpelle de temps à autre le responsable logistique sur le niveau de stock. Ce dernier se plaint alors de ce que les commerciaux ne se soucient pas du problème, qu'ils ne cherchent qu'à toucher leurs primes (calculées sur le chiffre d'affaires), sans se préoccuper des problèmes occasionnés en amont. Ce à quoi le responsable commercial rétorque généralement, d'une part, que le service logistique s'y prend mal, d'autre part, que les temps sont difficiles, que les

clients deviennent de plus en plus exigeants et que la tâche des commerciaux est de plus en plus délicate. Quand ce genre d'échange a eu lieu en comité de direction, il s'est terminé par une injonction du PDG à ses deux cadres de mieux collaborer et les choses en sont restées là, jusqu'à la fois suivante. Un examen plus approfondi de la situation permet de mieux comprendre ce qui rend possibles ces comportements. Le PDG de l'entreprise en est le fondateur et l'actionnaire majoritaire. Il est entouré d'un comité de direction, composé d'un directeur commercial, d'un directeur marketing, d'un directeur logistique et d'un directeur administratif et financier. Ce dernier n'est pas quelqu'un de métier ; il est l'ancien responsable informatique à qui ont été confiées progressivement des responsabilités plus élargies. Il a peu de poids dans les discussions et ne peut y faire valoir la logique de la gestion (contrôle de gestion, trésorerie). Cette faible influence peut être attribuée à l'esprit général de la maison et de son PDG, orientés vers la vente ; peut-être également un collaborateur plus qualifié pourrait-il gêner le PDG qui souhaite ne pas divulguer au sein de l'entreprise les données liées au haut de bilan ni partager ses prérogatives dans ce domaine. Le style de management du PDG, qui est aussi celui en vigueur un peu partout dans la maison, peut être qualifié de paternaliste. Il n'y a pas si longtemps, l'entreprise était plus petite et l'ambiance y était familiale. Le PDG connaissait tout le monde et était au courant de tout ce qui se passait ; les consignes, les éventuelles mises au point étaient faites de façon informelle, les sanctions en cas d'insuffisance peu sévères. Avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, le PDG a cherché à passer à un système plus formel de management par objectifs mais il n'est pas allé jusqu'au bout de cette idée. Les objectifs existent sur le papier mais leur suivi n'est pas systématique, les conséquences en cas de non-respect sont faibles, bien que parfois spectaculaires (« coups de gueule » du PDG, sans suite). Ces objectifs ne confèrent pas aux collaborateurs du PDG de véritables responsabilités, et le devenir dans l'entreprise de chacun d'eux reste avant tout lié à « sa cote », à la relation affective qu'il entretient avec lui. Ce même mode de management est fréquent dans les échelons inférieurs de la hiérarchie. Il est plus infantilisant que responsabilisant. Non que cet état de fait soit voulu consciemment par le PDG puisque celui-ci déplore le manque d'esprit de responsabilité de ses collaborateurs, mais son style de management reflète sans doute ses propres réticences à se remettre en cause, ses défenses psychiques personnelles et facilite le développement de mécanismes identiques chez ses collaborateurs. De ce fait, chacun s'efforce de faire son travail, sans se sentir appelé à prendre en charge une problématique plus globale, puisque c'est le rôle du chef ou du PDG. Par ailleurs, chaque chef a reconstitué autour de lui une petite famille et l'intérêt pour ce qui se passe au sein des autres équipes est limité. L'entreprise a toujours fonctionné de cette façon, sauf peut-être au tout début, ce qui n'a d'ailleurs pas donné de mauvais résultats. Pour les assistantes chargées des relations au jour le jour avec les sous-traitants asiatiques, par exemple, bien travailler c'est bien faire arriver le nombre prévu de containers dans le port de Marseille, puis dans l'entrepôt, en temps voulu et avec le contenu planifié, ce n'est pas d'ajuster des flux à une demande ; elles ont donc plus urgent à faire que d'aller de temps en temps voir le service commercial. Il faut dire aussi qu'elles n'aiment pas trop s'y rendre, car elles estiment qu'elles n'y sont pas toujours bien reçues. Les commerciaux, quant à eux, ont le sentiment d'être l'élite de l'entreprise, ceux qui la font vivre. Le PDG lui-même, racontent-ils, a commencé tout seul en allant vendre des produits, et son entreprise est tournée vers la vente comme son nom même l'indique. Les autres services entretiennent un complexe d'infériorité, voire, disent les commerciaux, une jalousie vis-à-vis d'eux. Lorsqu'on est chef des ventes et qu'on a donc sur les épaules la lourde responsabilité de faire vivre l'entreprise, il est parfois excusable d'oublier de faire passer une information au service logistique ; il y a plus urgent, ce n'est pas là que réside de toutes les façons, la noblesse du métier. Et puis, ces assistantes logistiques, elles posent parfois des questions qui ne les regardent pas... Quant aux deux chefs de service, ils entretiennent des rapports polis mais distants. Au niveau du comité de direction, personne n'ignore que les collaborateurs du PDG se parlent peu. En outre, chacun d'eux sait bien que c'est surtout le responsable commercial qui a l'oreille du PDG. Cela peut conduire à une analyse complémentaire mais un peu plus cynique de ces comportements. Le directeur commercial bénéficie de cette position d'influence sans doute parce que le PDG est très sensible au commercial

et qu'il se sent donc en affinité avec lui. Mais on peut aussi considérer qu'il est à ce poste parce qu'il a su jusqu'à présent très bien négocier avec les gros clients (certaines centrales d'achat de la grande distribution), ce qui lui a valu de l'avancement, un salaire confortable, et cette position d'influence dans la maison. Son départ, dans l'esprit du PDG, aurait un impact direct et important sur le chiffre d'affaires de la société ou, du moins, il y aurait un risque qu'il y en ait un. Comme le responsable commercial est un technicien de la vente avant d'être un manager, et comme les temps sont difficiles, il n'est pas très armé pour demander à ses commerciaux de soigner les fins de série, de collaborer avec la logistique, car son principal outil de management est l'intéressement au chiffre d'affaires. Lui-même, dans ses rapports avec ses gros clients qui deviennent plus délicats, ne va pas trop se soucier des stocks, alors que ce qui fait sa position dans l'entreprise devient difficile à préserver. Enfin, partager l'information en temps réel avec le service logistique pose un autre problème : cela nécessiterait de disposer de prévisions bien à jour, d'une bonne remontée d'informations des commerciaux. Or, tel n'est pas le cas, bien que le PDG et les autres services le croient. Les commerciaux sont en effet focalisés sur la vente et le chef des ventes comme le responsable commercial ne sont pas très systématiques ni incisifs dans leurs relances sur ces questions. D'une manière générale d'ailleurs, si un commercial fait de bons chiffres, il est difficile de le contraindre à faire beaucoup de « paperasse », pour reprendre le mot des intéressés. De son côté, le service logistique doit surmonter plusieurs handicaps. D'une part, son responsable sait qu'il a moins d'influence sur le PDG que le responsable commercial. D'autre part, le service n'a pas toujours été sans faille dans son fonctionnement. Le responsable logistique a recruté, il y a un an, un nouveau chef d'entrepôt qui y remet petit à petit de l'ordre. Les données réelles sur les stocks commencent à devenir plus fiables. Par ailleurs, un échange d'informations en temps réel avec le service commercial pour ajuster les flux rendrait le travail du service logistique plus délicat, et les risques de se faire rappeler à l'ordre par le PDG augmenteraient. En effet, de toute façon il est difficile d'organiser un flux de marchandises flexibles, avec un système de production par lots containérisés et acheminés par bateau. Le risque serait alors le relèvement des coûts d'approvisionnement, paramètre clé suivi par le PDG. Il n'est pas certain que ses efforts éventuels pour rendre plus flexibles les flux de marchandises lui vaudraient de la reconnaissance, s'ils devaient occasionner un dérapage des coûts. En outre, la réorganisation des stocks entraînerait celle d'une partie de son service, avec le risque que de nouveaux cafouillages apparaissent dans le fonctionnement de ce même service.

QUESTIONS

1. Comment se caractérisent les stratégies des deux chefs de département ? Que cherchent-ils à gagner ou à éviter ? Par quels moyens ?
2. Quels dispositifs organisationnels les poussent à ne pas coopérer l'un avec l'autre ?
3. Quels éléments de la culture maison les poussent à n'entretenir aucune coopération ?
4. Comment les comportements des membres des deux départements sont-ils influencés par leur groupe d'appartenance ?
5. Quel est le rôle du PDG dans cette situation ?
6. Que conseillerez-vous au PDG pour améliorer le niveau des stocks ?

Étude de cas 10: *Quelques soirées compromises* (Le pouvoir et le leadership)

Mélanie a 28 ans. Elle dirige le service commercial d'une agence régionale de NETECO, entreprise de nettoyage. Nous sommes jeudi à l'heure du déjeuner. Georges, son directeur, vient de l'appeler : une grosse usine du secteur cherche de toute urgence un prestataire pour le nettoyage quotidien de ses locaux. Le prestataire qui assurait le service vient de déposer son bilan. Le client cherche à passer en urgence un contrat de substitution. Georges est très enthousiaste. Pour lui, c'est l'occasion idéale d'entrer chez ce client : « Depuis le temps que je cherchais un moyen d'y arriver ! » Il faut être très réactif. Le client va privilégier la rapidité de la réponse ; Georges se fait fort d'être

prêt à assurer le service dès lundi prochain. Mais il faut pour cela remettre une proposition commerciale d'ici vendredi soir. « Le client l'attend », dit-il... Mélanie a compris que cette proposition devient la priorité du moment, mais elle sait que cela va demander beaucoup de travail pour la mettre sur pied. « Pour tenir un délai aussi court, c'est du travail pour deux au moins, et il ne faudra pas être regardants sur les horaires... » Elle annule déjà les engagements qu'elle avait pris pour ce soir et vendredi soir. Toutefois, il va falloir que l'un ou l'autre de son équipe en fasse autant... La voici donc devant une première décision sur ce dossier : à qui va-t-elle demander d'y travailler, avec tous les efforts que cela va impliquer ? Elle a trois commerciaux dans son équipe ; l'ambiance est plutôt bonne et chacun des trois serait capable de la seconder pour ce travail. Tous sont très chargés en ce moment : il s'agit donc bien de demander un effort à l'un ou à l'autre. • Céline, 20 ans, est entrée chez NETECO il y a quatre mois. Elle est en CDD d'un an et a été recrutée par Mélanie. Elle est dynamique, toujours avide d'apprendre. Elle apprécie que Mélanie prenne le temps de lui expliquer ce qu'elle ne comprend pas et de lui donner des conseils.

- David, 23 ans, occupe son poste depuis deux ans. Il y réussit bien. Il est très sensible à la bonne ambiance de travail ; il y contribue d'ailleurs souvent par sa bonne humeur.

Il apprécie que Mélanie prenne parfois le temps de parler avec lui de choses et d'autres, autour d'une tasse de café, par exemple du dernier film que l'un ou l'autre a vu ou de leurs projets de week-end.

- Jérôme, 28 ans, est le plus ambitieux. Il a clairement l'intention de grimper les échelons, à NETECO ou ailleurs. Il est aussi le plus autonome et il apprécie que Mélanie lui laisse une délégation assez large sur les dossiers qu'il traite. C'est aussi celui qui a

le plus besoin d'argent (il vient d'avoir son premier enfant), mais, de ce fait, il est aussi celui qui est le plus pris par sa vie privée. Voici ci-dessous quelques stratégies possibles, fondées sur les divers leviers passés en revue au cours de ce chapitre.

QUESTIONS

Pour chacun de ces leviers, répondez aux questions suivantes :

1. Quelles questions serait-il utile que Mélanie se pose avant d'utiliser ce levier ? En particulier, à quelles conséquences peut-elle s'attendre par la suite ?
2. Avec lequel ou laquelle des collaborateurs pourrait-elle le mobiliser ?
3. Comment, concrètement, pourrait-elle approcher cette personne, en utilisant ce levier, en vue d'obtenir son implication sur ce dossier urgent ?

Stratégies fondées sur le pouvoir :

- Mélanie peut jouer le passage en force. Après tout, c'est elle la chef ; elle a son mot à dire quant à la rémunération, les congés, les possibilités d'avancement des collaborateurs. Son pouvoir de sanction et de récompense existe et elle peut s'en servir.

- Elle peut aussi jouer le donnant-donnant : solliciter un effort mais donner quelque chose en échange, aujourd'hui ou plus tard, qui peut intéresser l'un ou l'autre des collaborateurs.

Stratégies fondées sur l'autorité légitime :

- Mélanie peut se poser en représentante des intérêts supérieurs de l'entreprise et insister sur l'enjeu que représente ce nouveau client.

- Elle peut également insister sur les vertus qui font un bon commercial : la réactivité, le dynamisme.

Stratégies fondées sur le charisme :

- Mélanie peut faire valoir qu'elle est bien ennuyée, qu'elle veut sortir ce dossier mais qu'elle n'y arrivera pas toute seule, en comptant sur le fait que l'un ou l'autre, par amitié, va vouloir lui rendre service.

- Elle peut également montrer son enthousiasme pour ce dossier et pour les perspectives qu'il va ouvrir, faire imaginer la joie de la victoire à venir ou évoquer celles des victoires précédentes ; en d'autres termes, elle peut galvaniser ses troupes pour mobiliser un volontaire.

- Elle peut aussi expliquer, à chacun ou à l'ensemble de l'équipe, la situation, comment elle la perçoit (notamment l'importance du dossier, les difficultés à tenir le délai), ce qu'elle ressent (à la

fois de l'enthousiasme et de la perplexité), ce qu'elle souhaite de la part de son équipe (un ou une volontaire), en laissant à chacun la possibilité d'exprimer ses réactions et en le plaçant devant ses responsabilités.

Étude de cas 11: *Un chef mythique* (Le pouvoir et le leadership)

Ray Kroc (1902-1984) est l'homme qui a fondé et développé la chaîne de restaurants McDonald's. Un musée retrace sa vie, son oeuvre et son style. Il se trouve à l'université d'hamburgerologie de Chicago, destinée à former les futurs cadres de la chaîne. Ce musée présente, entre autres, les témoignages suivants d'employés ayant travaillé dans la chaîne de restaurants. « Il est notre source d'inspiration. Il a défini les principes, les objectifs et l'esprit qui nous poussent à être les meilleurs possibles. Il a fondé une entreprise sur une noble ambition, il nous a donné la volonté d'être les meilleurs quoi que nous fassions, il nous influence non seulement dans l'entreprise mais dans notre vie, il nous pousse à nous dépasser. » « Ray avait le don de vous faire plonger en vous-même et d'y trouver un système de valeurs, une éthique de travail, en un mot des ressources que vous ne soupçonniez même pas. » « Il m'a appris l'esprit d'entreprise, il m'a appris l'humilité. » « Il a fait de moi un homme. » « Ray disait que votre plus grand ennemi, c'est vous, qui vous faites face tous les matins devant la glace. C'est l'accomplissement de son rêve qui a fait sa réussite. » « L'échec ne lui faisait pas peur, et pour lui c'était un péché capital de ne rien tenter. » « Il était très fier de ce qu'il avait accompli avec McDonald's. »

« Ce qui m'a le plus frappé chez lui, c'est que c'était un homme simple qui aimait les gens. » « "Ray, ça fait vingt-quatre ans et demi que je travaille pour toi, on a débuté ensemble avec six restos, je revois toutes ces années. Qu'est-ce que tu nous as donc donné pour nous permettre de progresser aujourd'hui encore ?" Il trouvait qu'un hamburger c'est beau, il savait le rendre désirable. »

Voix de Ray Kroc :

« Rien ne remplacera jamais la persévérance, pas même le génie (tout le monde sait que le génie est souvent méconnu, le talent aussi ; on ne compte plus les gens de talent qui n'ont pas réussi). L'éducation seule non plus : le monde est rempli de gens instruits qui ont échoué. Seules la persévérance et la détermination sont toutes-puissantes. » « Prenez un homme qui soit fier de ce qu'il accomplit et qui applique ce principe à son travail chez McDonald's, et vous aurez une entreprise dynamique qui s'améliore et va toujours de l'avant. »

QUESTIONS :

1. Parmi les divers leviers utilisables pour entraîner des collaborateurs derrière soi, lesquels ont servi à Ray Kroc en tant que dirigeant de McDonald's ?

• La logique instrumentale (rationnelle en finalité). L'individu agit en fonction des intérêts qu'il s'est donnés ? • La logique des valeurs (rationnelle en valeur). Il agit en fonction de ce qu'il croit être légitime ou de son devoir ? • La logique des sentiments (affectuelle). Il agit en fonction de ce que lui dictent ses affects ?

Étude de cas 12: *Les niveaux d'autonomie* (Autonomie et délégation)

Votre équipe est composée de trois collaborateurs :

• Jean est titulaire d'un BEP d'électromécanique. Il a 57 ans, et trente-cinq ans d'expérience dans la maison. C'est un excellent technicien, qui fait consciencieusement son travail. Il est toujours d'accord avec Paul, ce qui commence à vous causer des difficultés de management.

• Paul est le chef d'équipe. Il est astucieux. À 35 ans, il s'est fait tout seul et, jusque-là, vous étiez ravi de l'avoir fait progresser jusqu'à la maîtrise. Depuis quelque temps, à la suite de la mise en place du management par objectifs, il semble n'en faire qu'à sa tête et passe son temps à vous mettre en cause.

- Pierre, lui, ne vous pose pas de problèmes. Il est compétent, travaille bien. Pourtant, il a été absent pendant quinze jours pour se faire opérer et vous avez constaté que personne ne l'avait véritablement remplacé. Il ne partage pas ses dossiers.
- Vous-même, vous ne vous sentez pas vraiment en osmose avec cette équipe. Arrivé depuis peu, vous aviez l'habitude d'un vrai travail d'équipe dans vos fonctions précédentes. Vous avez besoin de partager pour sentir la dynamique avancer.

QUESTIONS

1. Décrivez à quel stade d'autonomie se trouve chacune des quatre personnes.
2. Quel style de management pouvez-vous adopter avec chacun de vos trois collaborateurs ?
3. Comment allez-vous vous y prendre pour faire avancer l'équipe ?

Étude de cas 13: *Aligo* (Autonomie et délégation)

Aligo est un cabinet de conseil en gestion du changement à l'organisation particulière. Contrairement à la plupart des cabinets concurrents, ses dirigeants ont créé leur entreprise dans l'idée de travailler dans une organisation plate, sans aucune hiérarchie. Partout ailleurs, la carrière consiste à monter de grade en passant de consultant junior à senior, puis manager et enfin associé. Il existe même souvent des grades intermédiaires. Le principe associé à cette hiérarchie est celui du *up ou out* : soit le consultant est capable en un ou deux ans de monter de grade, soit il sort du cabinet. Le stade suprême d'associé correspond à un saut de rémunération du fait d'une forte part associée au chiffre d'affaires rapporté par la personne. Chez Aligo, il n'y a que deux statuts : associé ou consultant. Par ailleurs, la division horizontale du travail est également absente : il n'y a pas d'assistant, chacun est responsable de la gestion de son agenda et de la production de ses documents. Depuis sa fondation en 1990, la formule originale d'Aligo a connu un grand succès tant auprès des candidats qu'auprès des clients. Les consultants interrogés sur les raisons de leur venue dans ce cabinet différent, affirment qu'ils apprécient à la fois l'ambiance détendue mais surtout la proximité entre débutants et expérimentés qui permet aux plus jeunes d'apprendre rapidement et de prendre des responsabilités quand ils se sentent prêts et aux plus expérimentés de transmettre leurs façons de faire. Le résultat chez les clients est une grande qualité des missions, toujours faites sur mesure, sans méthode universelle appliquée a priori. Ils apprécient le contact et le travail de ces consultants impliqués et responsables. Le cabinet a donc connu une forte croissance de son chiffre d'affaires et de ses effectifs (120 personnes en 1995), recrutés au fur et à mesure pour assurer les missions vendues. En quatre ans, quatre consultants sont devenus associés et ont développé leurs missions chacun dans un secteur d'activité, regroupant autour d'eux cinq ou six consultants devenus experts de leur secteur. Ce sont des équipes informelles, mais elles se retrouvent toujours sur le même type de missions. Nous sommes en 2000, le cabinet fête ses dix ans d'existence et les fondateurs sont heureux de constater que leur modèle fonctionne sans hiérarchie. Pourtant, le cabinet n'est plus ce qu'il était à ses débuts. Il ressemble de plus en plus à ses concurrents. Impossible de connaître chacun personnellement ; impossible de l'évaluer sur le terrain et de l'accompagner dans sa progression. Peu à peu, les jeunes embauchés se sentent un peu perdus dans un système qui ne leur donne pas de repères clairs quant à leur évolution professionnelle. Certains se rapprochent d'un jeune associé et travaillent essentiellement avec lui, d'autres se demandent si le positionnement vendu n'est pas devenu un leurre.

Le dilemme de Jean Magloire

Jean Magloire a 30 ans. Il est arrivé chez Aligo il y a quatre ans, après avoir travaillé quatre ans dans un grand cabinet américain. Il a été séduit par le discours et la personnalité d'un des fondateurs et, au moment où il s'apprêtait à quitter le conseil pour rejoindre l'industrie, il a choisi de continuer un peu sa route dans ce métier, pour vivre l'aventure d'Aligo et disposer de plus d'autonomie. Il se trouve aujourd'hui face à un dilemme : il n'est pas d'accord avec Paul Lejeune, un des récents associés, responsable de la mission de réorganisation d'un grand groupe industriel

sur lequel il travaille depuis trois mois. Il a le sentiment que Lejeune ne dispose pas d'une vision objective des enjeux du client et qu'il a une attitude uniquement commerciale à court terme, souhaitant vendre des missions pour augmenter son chiffre. Dans l'équipe de quatre consultants affectée à cette mission, il est le plus expérimenté et se sent aussi responsable du développement professionnel de ses équipiers. Présentant un conflit important, il sent qu'il est nécessaire de se positionner : défendre sa vision des choses, quitte à partir ou avoir l'impression de faire du mauvais travail tout en maltraitant un peu les plus jeunes.

QUESTIONS

Que va-t-il pouvoir faire ?

Vous analyserez ce cas en répondant aux questions suivantes :

1. Quel est le véritable système de délégation mis en place dans le cabinet ?
2. Quelles populations y sont attirées ?
3. Quels facteurs ont contribué à modifier la donne ? La taille est-elle la seule responsable ?
4. Quelle est la faille dans la structure ?
5. En quoi l'existence d'équipes sectorielles a-t-elle un impact sur l'avenir du cabinet ?
6. Quel peut être cet avenir ?
7. Que feriez-vous à la place de Jean Magloire ?

Étude de cas 14 : *TESLA MOTORS révolutionne l'industrie automobile. Les voitures électriques, une ambition muskienne* **(Le pouvoir et le leadership)**

A tout juste 45 ans, Elon Musk est un personnage au parcours peu commun. D'origine Sud-Africaine il est fan de science-fiction et dévore les livres, à tel point qu'il finit par épuiser le stock de la bibliothèque municipale. Après le lycée, Elon émigre seul au Canada à 17 ans après avoir obtenu la nationalité canadienne à travers les origines de sa mère, puis intègre l'Université de Pennsylvanie aux Etats-Unis où il étudie le commerce et la physique avant d'intégrer Stanford et de poursuivre un doctorat en physique énergétique. En parallèle de la rédaction de sa thèse sur l'énergie solaire, Elon Musk co-fonde Zip2 Corporation en 1995, puis PayPal en 1999 qu'il vend à Ebay en 2002 pour 1,5 milliard de dollars. Désormais multimillionnaire, Elon Musk décide en 2002 de fonder SpaceX afin de réaliser un rêve d'enfant: coloniser Mars.

Cet homme à la triple nationalité intègre Tesla Motors en 2004 et prend la direction de l'entreprise à partir d'octobre 2008. L'objectif est de produire des véhicules électriques accessibles tout en créant un réseau mondial de distribution d'énergie. En parallèle, il investit dans SolarCity, une entreprise spécialisée dans les panneaux solaires dont ses cousins, Lyndon et Peter Rive, sont directeurs. L'ambition commune de Tesla et SolarCity est de combattre le réchauffement climatique à travers l'utilisation d'énergies recyclables.

Désormais à la tête de SpaceX, Tesla Motors ainsi que membre du conseil de SolarCity, Elon Musk est un milliardaire très occupé. Décrit comme un visionnaire audacieux, il est d'ailleurs souvent comparé au personnage fictif d'Iron Man, alias Tony Stark, pour son extravagance, ses changements d'humeur, son caractère parfois dur avec ses employés mais aussi et surtout son génie innovant dans le domaine des nouvelles technologies.

L'emploi du temps d'Elon Musk donne d'ailleurs le tournis. Le lundi, il passe toute la journée chez SpaceX. Le mardi, il commence chez SpaceX puis file d'un coup de jet vers la Silicon Valley. Il travaille pendant deux jours chez Tesla à Palo Alto (bureaux) et à Fremont (usine). Il descend dans un hôtel de luxe (Rosewood) ou le plus souvent il reste chez des amis où il lui arrive de passer la nuit sur un canapé après s'être effondré sur un jeu vidéo. Le jeudi, retour à Los Angeles et à SpaceX. Quatre jours par semaine, il a la charge de ses cinq jeunes fils.

Elon Musk se consacre donc deux jours par semaine à Tesla, mais son investissement y est bien plus important, autant sur le plan personnel que financier. Il travaille étroitement avec les équipes d'ingénieurs et demande à ses employés de s'investir à 100% dans les projets titanesques

qu'ils lancent. C'est d'ailleurs pour cette raison que les locaux et bureaux de Tesla sont aménagés pour permettre à l'équipe du groupe d'y vivre et travailler 24h/24: une cafétéria avec de la nourriture gratuite, un gymnase avec des coachs personnels, un vaste espace de travail ouvert pour les ingénieurs et près des autres activités afin de favoriser l'échange et la communication. Elon Musk fait d'ailleurs de nombreuses suggestions lors de la création des différents modèles de la marque. Il a par exemple insisté sur de nombreux détails et finitions comme la sensibilité des poignées de porte rétractables afin qu'elles se révèlent à un simple touché du doigt, un caprice qui aura néanmoins ralenti la création du Model S.

Du premium au marché de masse éthique

“Nous concevons, développons, fabriquons et vendons des véhicules entièrement électriques à haute performance et des produits de stockage d'énergie. Nous avons établi notre propre réseau de vente de véhicules et de centres de services et stations de suralimentation à l'échelle mondiale pour accélérer l'adoption généralisée de véhicules électriques. Nos véhicules, notre expertise en ingénierie des véhicules électriques et nos modèles d'affaires nous distinguent des constructeurs automobiles en place” (extrait du bilan annuel de Tesla en 2015).

Tesla Motors est une entreprise innovante qui contrairement à ses concurrents ne propose pas de voiture hybride, mais bel et bien des voitures entièrement électriques. La marque a véritablement cassé l'image ringarde de l'électrique dans le secteur automobile et a révolutionner une industrie où l'électrique était vue comme peu attractif.

L'originalité de Tesla Motors et la base de son innovation, est de proposer à ses clients un véhicule capable d'offrir des performances et un confort haut de gamme ainsi qu'une bonne conscience énergétique. D'ailleurs et contrairement à ses concurrents, Tesla fabrique sur place tous les composants de ses véhicules, c'est-à-dire que les gadgets high-tech et toutes les pièces sont produits par l'entreprise. Ce désir de qualité et d'innovation transparait d'ailleurs jusque dans le slogan de la marque: « The End of Compromise¹ ».

La marque est ainsi comparable à l'Apple de Steve Jobs dans le sens où les produits vendus par Tesla sont des précurseurs dans le domaine de l'automobile électrique et sont présentés tout d'abord comme des produits de luxe. Par exemple, les modèles Tesla ne sont pas en vente chez un concessionnaire automobile mais sur le web en pré-commande. De même, les modèles Tesla sont régulièrement mis à jour via un logiciel que la marque améliore sans cesse.

Les premiers modèles de la marque avaient un positionnement premium et une politique de prix très élevée, ce qui ne correspondait pas vraiment à l'objectif de la marque qui est de rendre accessibles les voitures électriques. Le premier modèle de Tesla, la Roadster, produite entre 2008 et 2012 était une voiture de sport électrique vendue au prix de 120 000 euros. Seuls 2 500 exemplaires ont été produits et les ventes ont servi de source de financement pour les modèles suivants car les bénéfices engendrés par la Roadster ont servi à financer les coûts de R&D des modèles suivants à plus bas coût.

En 2012, Tesla commence la production de son Model S, une berline électrique plus économique à 77 000 euros. Cette entrée dans un marché plus massif a été une véritable prise de risque pour Tesla puisqu'en 2012 les voitures électriques en étaient encore à leurs débuts et le prix élevé du Model S n'était pas non plus justifié par un effet de marque qui a aujourd'hui fait ses preuves. En 2015, Tesla a lancé la production de son SUV électrique (crossover), le Model X qui s'acquiert aujourd'hui pour 87 440 euros.

Tesla Motors a su développer la valeur de sa marque à travers ses modèles électriques écologiques aux finitions parfaites et la promesse de dépenses moindres par la suite. Même si la marque est aujourd'hui synonyme de voiture haut-de-gamme à la technologie dernier cri et à la pollution moindre, un véhicule reste cher. C'est pourquoi la stratégie marketing de Tesla se base aussi sur le moindre cout de la maintenance à long terme et l'absence de frais de carburant (le gain de l'utilisateur peut atteindre 2 000 dollars par an).

C'est enfin en 2016 que Tesla a annoncé le lancement en 2017, de la production de son modèle électrique accessible à un plus large public: le Model 3 est une berline électrique dont le

prix de lancement serait de 35 000 dollars, un prix bien en dessous de celui des modèles précédents. Après l'annonce officielle du lancement du Model 3, Elon Musk a d'ailleurs affirmé que plus de 180 000 pré-commandes avaient été passés en seulement 24h, ce qui met en exergue un engouement important du public pour une marque tendance qui a su fasciner la foule depuis le lancement de la Roadster.

Surmonter les défis de l'innovation

Bien qu'à la mode, Tesla reste une entreprise très jeune (créée en 2003) qui ne produit des véhicules électriques que depuis 2008. Il est donc nécessaire de prendre du recul sur le succès d'une marque qui a su rendre l'électrique plus tendance que le pétrole et qui répond aujourd'hui à une demande internationale en technologies alternatives. Tesla Motors représente aujourd'hui 0,02% du marché mondial de l'automobile et est valorisée à près de 35 milliards de dollars, mais cet état actuel reste instable au vu des difficultés que la marque a dû surmonter.

Tout d'abord, les investissements de départ en R&D ont été gigantesques dans un contexte où la technologie de l'électrique automobile était presque inexistante. C'est grâce à l'entrée en bourse de Tesla en juin 2010 et à la levée de capitaux qu'elle a engendré que l'entreprise a pu produire son Model S et a pu continuer à ré-investir dans l'innovation (une action valait 20 dollars en 2010 et en novembre 2016 elle vaut près de 190 dollars).

A ses débuts, Tesla a dû faire face à de nombreux problèmes en terme de fabrication des modèles électriques et leurs coûts de production. En effet, la fabrication de la Roadster ne devait pas excéder 65 000 dollars, puis le prix avait été fixé à 109 000 dollars mais le coût de construction réel de la voiture était de 140 000 dollars. Le projet partait donc déficitaire avant même que la première voiture ait été vendue. Ainsi, la fabrication de la voiture a été retardé afin de restructurer la production et de réduire les coûts au maximum.

1 "La Fin du Compromis"

Pendant la crise financière des subprimes, Tesla s'est retrouvée en grande difficulté. C'est ainsi qu'en 2009, le gouvernement américain a accepté de verser un prêt de 465 millions de dollars au constructeur pour lancer la production massive de la Tesla Model S. Ensuite, l'entreprise a une politique éthique qui la place dans une situation assez complexe puisque révolutionner l'industrie automobile en rendant les véhicules électriques accessibles implique le partage des innovations dont Tesla est le précurseur et dans lesquelles l'entreprise a beaucoup investi, notamment les batteries très efficaces qu'ils ont produites. Néanmoins, en 2014 Musk rend les brevets de l'entreprise accessibles et souligne que « si une entreprise dépend de ses brevets, c'est qu'elle n'innove pas ou alors qu'elle n'innove pas assez rapidement. ». Cette prise de risque est assez audacieuse dans un contexte où l'électrique est une niche devenue concurrentielle avec les concurrents directs de Tesla qui investissent dans l'électrique à grands pas.

Financièrement, Elon Musk a investi une large part de son capital personnel dans Tesla et a dû sauvé l'entreprise à plusieurs reprises. Il a d'abord aidé Tesla à décoller en 2004 avec un investissement initial de 6,3 millions de dollars. En 2007 il contribue pour 37 millions de dollars au financement privé de l'entreprise afin de lancer la Roadster, et en 2015 il augmente le capital de 500 millions de dollars pour financer la fabrication d'un nouveau modèle ainsi qu'une "giga-usine" de batteries dans le Nevada. De plus, la situation de Tesla reste délicate puisque sa perte nette a presque triplé au quatrième trimestre 2015 (320,4 millions de dollars, soit 2,44 dollars par action contre 107,6 millions soit 86 cents par action, un an auparavant).

Le constructeur connaît aussi de nombreux problèmes en matière de respect des délais de livraison. Le désir de perfection technologique et d'innovation de Tesla lui a en effet joué quelques tours puisque l'entreprise est connue pour ses retards de livraison. La capacité de production de Tesla reste limitée puisque l'entreprise fabrique ses propres pièces et doit faire face aux caprices de l'innovation qui parfois révèle un nouveau défaut qu'il faut donc prendre le temps d'éliminer.

Récemment, Tesla a rencontré quelques difficultés avec son logiciel de mise à jour qui aurait été hacké en septembre 2016 par une entreprise chinoise qui pouvait donc contrôler les différentes fonctions de la voiture comme les freins, l'ouverture des portes ou l'affichage des écrans de

contrôle à distance. Le constructeur a annoncé aussi son désir d'offrir un mode "self driving" pour ses véhicules électriques, une fonction qui pose encore de nombreuses questions légales en terme de responsabilité.

Enfin, l'actualité et le contexte actuel risquent d'influencer le développement de Tesla aux Etats-Unis, notamment avec l'élection de Donald Trump. Le futur président américain a en effet plus que souligné sa prise de position sur les problématiques environnementales qu'il considère comme une "invention chinoise"². Son incrédulité face à des thèmes comme le réchauffement climatique pourrait bien mettre en danger la position d'entreprises comme Tesla ou SolarCity qui ont basé leur mission sur la sensibilisation aux énergies renouvelables comme les solutions technologiques du futur.

QUESTIONS

- Décrivez le style directif d'Elon Musk et analysez son rôle dans le développement de Tesla Motors.
- Comment décririez-vous le positionnement de Tesla Motors dans le secteur automobile ?
- Effectuez une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) de Tesla? Quels sont les avantages comparatifs de la marque?
- En vous aidant du rapport annuel 2015 de Tesla et du modèle PESTEL, évaluez les risques auxquels l'entreprise devra faire face dans le futur? Quelles solutions aux obstacles proposeriez vous?

Étude de cas 15 : *Le Bal de Diplômés*

(La gestion, les gestionnaires et les défis contemporains)

Le conseil étudiant du Collège de l'Outaouais viens de confier à Diane Tessier la tâche d'organiser le bal de diplômés qui doit se tenir en mars prochain. Comme Diane a déjà mis sur pied avec succès plusieurs activités sociales et qu'elle a la réputation d'être une bonne organisatrice, les membres du conseil ont jugé qu'elle était la personne la mieux qualifiée pour accomplir ce travail. Dianne occupe d'ailleurs le poste de directrice des affaires sociales du conseil étudiant. L'année dernière, l'activité a eu lieu au gymnase de l'école et plus de 450 étudiants y ont participé. Les commentaires formulés étaient élogieux. Dianne s'attend à devoir travailler fort pour que le bal de cette année remporte un aussi grand succès. De toutes les activités du même genre que Diane a déjà organisées, aucune n'avait l'envergure du bal de diplômés. La mise sur pied d'un pareil événement exigera d'elle beaucoup de planification, d'organisation, de leadership, de communication et de contrôle. Diane devra en outre, obtenir l'aide d'un certain nombre d'élèves pour que tout se déroule bien. Il lui faudra tout d'abord créer un comité organisateur en recrutant cinq ou six collaborateurs dynamiques et responsables. Diane sait pertinemment qu'un effort collectif est nécessaire pour organiser tout événement social. Voici quelques-unes des tâches à réaliser : vendre les billets, faire la publicité du bal, choisir un orchestre et menu, planifier le détail des activités de la soirée et préparer certains discours. Dianne juge qu'elle aura besoin de l'aide d'une vingtaine d'étudiants. Ceux-ci devront accomplir certaines tâches précises avant, pendant et après la tenue du bal.

QUESTIONS

1. Énumérez et expliquez les rôles et les fonctions de Dianne Tessier en tant qu'organisatrice de la soirée.
2. Énumérez et expliquez les rôles et les fonctions des membres du comité formé par Dianne Tessier.
3. Dressez l'organigramme de l'organisation et indiquez les principaux rôles de chaque membre clé.
4. Discutez de l'importance des compétences techniques ainsi que des compétences liées à la conceptualisation aux relations humaines et à la communication pour les personnes suivantes :
 - a) Dianne Tessier
 - b) les membres du comité organisateur
 - c) les personnes qui seront chargées des tâches précises

Glossary / Glossaire

A		
Notion/concept La notion/Le concept	Definition	Définition
Ability Capacities (pl, f) Compétences (pl, f)	An individual's capacity to perform the various tasks in a job.	Capacité d'un individu à exécuter les différentes tâches d'un emploi.
Absenteeism Absentéisme (m)	The failure to report to work.	Le défaut de se présenter au travail.
Accommodating Accommoder (accepter) les autres	The willingness of one party in a conflict to place the opponent's interests above his or her own.	La volonté d'une partie dans un conflit de placer les intérêts de l'opposant au-dessus des siens.
Action research La recherche – action / recherche-intervention/ (f) recherche-expérimentation	A change process based on systematic collection of data and then selection of a change action based on what the analysed data indicate.	Un processus de changement basé sur la collecte systématique de données, puis la sélection d'une action de changement basée sur ce que les données analysées indiquent.
Adjourning stage Ajournement (m)	The final stage in-group development for temporary groups, characterised by concern with wrapping up activities rather than task performance.	La dernière étape du développement en groupe pour les groupes temporaires, caractérisée par le souci de conclure les activités plutôt que de réaliser les tâches.
Affect Affect (m)	A broad range of feelings that people experience.	Un large éventail de sentiments que les gens ressentent.
Affect intensity Intensité affective (f)	Individual differences in the strength with which individuals experience their emotions.	Différences individuelles dans la force avec laquelle les individus ressentent leurs émotions.
Affective commitment engagement affectif (m)	An emotional attachment to an organization and a belief in its values.	Un attachement émotionnel à une organisation et une croyance en ses valeurs.
Affective component of an attitude Composante (f) affective d'une attitude	The emotional or feeling segment of an attitude.	Le segment émotionnel ou sentimental d'une attitude.

Affective events theory (AET) Théorie (f) des événements affectifs	A model which suggests that workplace events cause emotional reactions on the part of employees, which then influence workplace attitudes and behaviours.	Un modèle qui suggère que les événements sur le lieu de travail provoquent des réactions émotionnelles de la part des employés, qui influencent ensuite les attitudes et les comportements sur le lieu de travail.
Agreeableness Agréabilité (f)	A personality dimension that describes someone who is good natured, cooperative and trusting.	Une dimension de personnalité qui décrit une personne de bonne humeur, coopérative et confiante.
Anchoring bias Biais d'ancrage (m)	A tendency to fixate on initial information, from which one then fails to adequately adjust for subsequent information.	Une tendance à se fixer sur les informations initiales, à partir de laquelle on ne parvient pas à s'ajuster de manière adéquate aux informations ultérieures.
Anthropology Anthropologie (f)	The study of societies to learn about human beings and their activities.	L'étude des sociétés pour s'informer sur les êtres humains et leurs activités.
Appreciative inquiry (AI) enquête évaluative (f)	An approach that seeks to identify the unique qualities and special strengths of an organization, which can then be built on to improve performance.	Une approche qui cherche à identifier les qualités uniques et les forces spéciales d'une organisation, sur lesquelles on peut ensuite s'appuyer pour améliorer les performances.
Arbitrator Arbitre(m)	A third party to a negotiation who has the authority to dictate an agreement.	Un tiers à une négociation qui a le pouvoir de dicter un accord
Assessment centres centre (m) d'évaluation	A set of performance-simulation tests designed to evaluate a candidate's managerial potential.	Un ensemble de tests de simulation de performance conçus pour évaluer le potentiel managérial d'un candidat.
Attitudes Attitudes (f)	Evaluative statements or judgements concerning objects, people or events.	Déclarations ou jugements évaluatifs concernant des objets, des personnes ou des événements.
Attribution theory théorie de l'attribution (f)	An attempt to determine whether an individual's behaviour is internally or externally caused.	Tentative de déterminer si le comportement d'un individu est causé de manière interne ou externe.
Attribution theory of leadership Théorie (f) d'attribution du leadership	A leadership theory which says that leadership is merely an attribution that people make about other individuals.	Une théorie du leadership qui dit que le leadership est simplement une attribution que les gens font à d'autres individus.

Authentic leaders Leaders (m) authentiques	Leaders who know who they are, know what they believe in and value and act on those values and beliefs openly and candidly. Their followers would consider them to be ethical people.	Les leaders qui savent qui ils sont, savent ce en quoi ils croient et apprécient et agissent en fonction de ces valeurs et croyances ouvertement et franchement. Leurs adeptes les considéreraient comme des personnes éthiques.
Authority Autorité (f)	The rights inherent in a managerial position to give orders and to expect the orders to be obeyed.	Les droits inhérents à un poste de direction de donner des ordres et de s'attendre à ce que les ordres soient respectés.
Autonomy Autonomie (f)	The degree to which a job provides substantial freedom and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out.	La mesure dans laquelle un travail offre une liberté et une discrétion substantielles à l'individu dans la planification du travail et dans la détermination des procédures à utiliser pour l'exécuter.
Availability bias Biais (m) de disponibilité	The tendency for people to base their judgements on information that is readily available to them.	La tendance des gens à fonder leurs jugements sur des informations qui leur sont facilement accessibles.
Avoiding Évitement (m)	The desire to withdraw from or suppress a conflict.	Le désir de se retirer ou de supprimer un conflit.
B		
BATNA BATNA (MESORE) - MEilleure Solution (f) de REchange/Repli	The best alternative to a negotiated agreement; the least the individual should accept.	La meilleure alternative à un accord négocié; le moins que l'individu devrait accepter.
Behavioural component of an attitude Composante (f) comportementale de l'attitude	An intention to behave in a certain way toward someone or something.	Une intention de se comporter d'une certaine manière envers quelqu'un ou quelque chose.
Behavioural theories of leadership Théories (f) comportementales du leadership	Theories proposing that specific behaviours differentiate leaders from nonleaders.	Théories proposant que des comportements spécifiques différencient les leaders des non-leaders.

<p>Behaviourally anchored rating scales (BARS)</p> <p>Les barres (f) (échelles, f) d'évaluation comportementale ancrés</p> <p>Méthode (f) BARS</p>	<p>Scales that combine major elements from the critical incident and graphic rating scale approaches: The appraiser rates the employees based on items along a continuum, but the points are examples of actual behaviour on the given job rather than general descriptions or traits.</p>	<p>Échelles qui combinent les principaux éléments de l'approche de l'incident critique et de l'échelle de notation graphique: l'évaluateur évalue les employés en fonction des éléments le long d'un continuum, mais les points sont des exemples de comportement réel sur le poste donné plutôt que des descriptions ou des traits généraux</p>
<p>Behaviourism</p> <p>Behaviorisme (m)</p>	<p>A theory which argues that behaviour follows stimuli in a relatively unthinking manner.</p>	<p>Une théorie qui soutient que le comportement suit les stimuli d'une manière relativement irréfléchie</p>
<p>Biographical characteristics</p> <p>Caractéristique biographique (f)</p>	<p>Personal characteristics – such as age, gender, race and length of tenure – that are objective and easily obtained from personnel records.</p>	<p>Caractéristiques personnelles - telles que l'âge, le sexe, la race et la durée du mandat - qui sont objectives et facilement obtenues à partir des dossiers du personnel.</p>
<p>Blog (Web log)</p> <p>Blog (m)</p> <p>Web log (m)</p>	<p>A website where entries are written, generally displayed in reverse chronological order, about news, events and personal diary entries.</p>	<p>Un site Web où les entrées sont écrites, généralement affichées dans l'ordre chronologique inverse, sur des nouvelles, des événements et des entrées de journal personnel.</p>
<p>Bonus</p> <p>Bonus (m)</p>	<p>A pay plan that rewards employees for recent performance rather than historical performance.</p>	<p>Un plan de rémunération qui récompense les employés pour les performances récentes plutôt que pour les performances historiques.</p>
<p>Boundaryless organization</p> <p>Organisation (f) sans frontières</p>	<p>An organization that seeks to eliminate the chain of command, have limitless spans of control and replace departments with empowered teams.</p>	<p>Une organisation qui cherche à éliminer la chaîne de commandement, à disposer d'une étendue de contrôle illimitée et à remplacer les départements par des équipes habilitées.</p>
<p>Bounded rationality</p> <p>Rationalité (f) limitée</p>	<p>A process of making decisions by constructing simplified models that extract the essential features from problems without capturing all their complexity.</p>	<p>Un processus de prise de décision en construisant des modèles simplifiés qui extraient les caractéristiques essentielles des problèmes sans capturer toute leur complexité.</p>

Brainstorming Brainstorming (m)	An idea-generation process that specifically encourages any and all alternatives while withholding any criticism of those alternatives.	Un processus de génération d'idées qui encourage spécifiquement toutes les alternatives tout en retenant toute critique de ces alternatives.
Bureaucracy Bureaucratie (f)	A structure with highly routine operating tasks achieved through specialisation, very formalised rules and regulations, tasks that are grouped into functional departments, centralised authority, narrow spans of control and decision making that follows the chain of command.	Une structure avec des tâches opérationnelles très routinières réalisées grâce à la spécialisation, des règles et règlements très formalisés, des tâches regroupées en départements fonctionnels, une autorité centralisée, des étendues de contrôle étroites et une prise de décision qui suit la chaîne de commandement.
C		
Centralisation Centralisation (f)	The degree to which decision making is concentrated at a single point in an organization.	Le degré auquel la prise de décision est concentrée en un seul point dans une organisation.
Collaborating Collaboration (f)	A situation in which the parties to a conflict each desire to satisfy fully the concerns of all parties.	Une situation dans laquelle les parties à un conflit souhaitent chacune satisfaire pleinement les préoccupations de toutes les parties.
Chain of command Chaîne (f) de commandement	The unbroken line of authority that extends from the top of the organization to the lowest echelon and clarifies who reports to whom.	La ligne d'autorité ininterrompue qui s'étend du sommet de l'organisation à l'échelon le plus bas et clarifie qui relève de qui.
Challenge stressors Stresse (m) de défi	Stressors associated with work load, pressure to complete tasks and time urgency.	Les facteurs de stress associés à la charge de travail, à la pression pour accomplir les tâches et à l'urgence du temps.
Change agents Agent (m) de change	Persons who act as catalysts and assume the responsibility for managing change activities.	Les personnes qui agissent comme catalyseurs et assument la responsabilité de gérer les activités de changement.
Change Changement (m)	Making things different.	Rendre les choses différentes.
Channel richness Communication (f) riche	The amount of information that can be transmitted during a communication episode.	La quantité d'informations pouvant être transmises lors d'un épisode de communication.

Charismatic leadership theory Leadership charismatique (m)	A leadership theory, which states that followers make attributions of heroic or extraordinary leadership abilities when they observe certain behaviours.	Une théorie du leadership, qui stipule que les adeptes attribuent des capacités de leadership héroïques ou extraordinaires lorsqu'ils observent certains comportements.
Classical conditioning Conditionnement classique (m)	A type of conditioning in which an individual responds to some stimulus that would not ordinarily produce such a response.	Un type de conditionnement dans lequel un individu répond à un stimulus qui ne produirait pas normalement une telle réponse.
Coercive power Pouvoir (m) coercitif	A power base that is dependent on fear.	Une base de pouvoir qui dépend de la peur.
Cognitive component of an attitude Composante (f) cognitive de l' attitude	The opinion or belief segment of an attitude.	Le segment d'opinion ou de croyance d'une attitude.
Cognitive dissonance Dissonance (f) cognitive	Any incompatibility between two or more attitudes or between behaviour and attitudes.	Toute incompatibilité entre deux ou plusieurs attitudes ou entre des comportements et des attitudes.
Cognitive evaluation theory Théorie (f) de l'évaluation cognitive	A theory which states that allocating extrinsic rewards for behaviour that had been previously intrinsically rewarding tends to decrease the overall level of motivation.	Une théorie qui affirme que l'attribution de récompenses extrinsèques pour un comportement qui était auparavant intrinsèquement gratifiant tend à diminuer le niveau global de motivation.
Cognitive resource theory Théorie (f) des ressources cognitives	A theory of leadership which states that stress unfavourably affects a situation and that intelligence and experience can reduce the influence of stress on the leader.	Une théorie du leadership qui déclare que le stress affecte défavorablement une situation et que l'intelligence et l'expérience peuvent réduire l'influence du stress sur le leader.
Cohesiveness Cohésion (f) sociale	The degree to which group members are attracted to each other and are motivated to stay in the group.	Le degré auquel les membres du groupe sont attirés les uns par les autres et sont motivés à rester dans le groupe.
Collectivism Collectivisme (m)	A national culture attribute that describes a tight social framework in which people expect others in groups of which they are a part to look after them and protect them.	Un attribut de la culture nationale qui décrit un cadre social serré dans lequel les gens attendent des autres membres des groupes dont ils font partie qu'ils prennent soin d'eux et les protègent.

Command group Groupe (m) de commande	A group composed of the individuals who report directly to a given manager.	Un groupe composé des individus qui relèvent directement d'un gestionnaire donné.
Communication apprehension Anxiété (f) langagière	Undue tension and anxiety about oral communication, written communication or both.	Tension excessive et anxiété au sujet de la communication orale, de la communication écrite ou des deux.
Communication process Processus (m) de communication	The steps between a source and a receiver that result in the transfer and understanding of meaning.	Les étapes entre une source et un récepteur qui aboutissent au transfert et à la compréhension du sens.
Communication Communication (f)	The transfer and understanding of meaning.	Le transfert et la compréhension du sens
Competing Compétition (f)	A desire to satisfy one's interests, regardless of the impact on the other party to the conflict.	Un désir de satisfaire ses intérêts, indépendamment de l'impact sur l'autre partie au conflit.
Compromising Accepter le compromis	A situation in which each party to a conflict is willing to give up something.	Une situation dans laquelle chaque partie à un conflit est prête à renoncer à quelque chose.
Conceptual skills Compétences conceptuelles (f)	The mental ability to analyse and diagnose complex situations.	La capacité mentale d'analyser et de diagnostiquer des situations complexes.
Conciliator Conciliateur (m)	A trusted third party who provides an informal communication link between the negotiator and the opponent.	Un tiers de confiance qui fournit un lien de communication informel entre le négociateur et l'opposant.
Confirmation bias Biais (m) de confirmation	The tendency to seek out information that reaffirms past choices and to discount information that contradicts past judgements.	La tendance à rechercher des informations qui réaffirment les choix passés et à écarter les informations qui contredisent les jugements passés.
Conflict Conflit (m)	A process that begins when one party perceives that another party has negatively affected or is about to negatively affect, something that the first party cares about.	Un processus qui commence lorsqu'une partie perçoit qu'une autre partie a affecté négativement ou est sur le point d'affecter négativement, quelque chose dont la première partie se soucie.
Conflict management Gestion (f) des conflits	The use of resolution and stimulation techniques to achieve the desired level of conflict.	L'utilisation de techniques de résolution et de stimulation pour atteindre le niveau de conflit souhaité.

Conflict process Processus (m) de résolution de conflit	A process that has five stages: potential opposition or incompatibility, cognition and personalisation, intentions, behaviour and outcomes.	Un processus qui comporte cinq étapes: opposition ou incompatibilité potentielle, cognition et personnalisation, intentions, comportement et résultats.
Conformity Conformité (f)	The adjustment of one's behaviour to align with the norms of the group.	L'ajustement de son comportement pour s'aligner sur les normes du groupe.
Conscientiousness Conscience (f)	A personality dimension that describes someone who is responsible, dependable, persistent and organized.	Une dimension de personnalité qui décrit quelqu'un qui est responsable, fiable, persévérant et organisé.
Consideration Consideration (f)	The extent to which a leader is likely to have job relationships characterised by mutual trust, respect for subordinates' ideas and regard for their feelings.	La mesure dans laquelle un dirigeant est susceptible d'avoir des relations de travail caractérisées par la confiance mutuelle, le respect des idées de ses subordonnés et le respect de leurs sentiments.
Consultant Conseiller (m)	An impartial third party, skilled in conflict management, who attempts to facilitate creative problem solving through communication and analysis.	Un tiers impartial, compétent en gestion de conflits, qui tente de faciliter la résolution créative de problèmes par la communication et l'analyse.
Contingency variables Facteurs (m) de contingence	Situational factors: variables that moderate the relationship between two or more other variables.	Facteurs situationnels: variables qui modèrent la relation entre deux ou plusieurs autres variables.
Continuance commitment Engagement (m) organisationnel de continuité	The perceived economic value of remaining with an organization compared to leaving it.	La valeur économique perçue de rester avec une organisation par rapport à la quitter.
Continuous reinforcement Conditionnement (m) opérant	Reinforcing a desired behaviour each time it is demonstrated.	Renforcer un comportement souhaité à chaque fois qu'il est démontré.
Contrast effects Effet de contraste (m)	Evaluation of a person's characteristics that is affected by comparisons with other people recently encountered who rank higher or lower on the same characteristics.	Évaluation des caractéristiques d'une personne qui est affectée par des comparaisons avec d'autres personnes récemment rencontrées qui se classent plus ou moins sur les mêmes caractéristiques.
Controlling Contrôle (m)	Monitoring activities to ensure that they are being accomplished as planned and correcting any significant deviations.	Surveiller les activités pour s'assurer qu'elles sont accomplies comme prévu et corriger tout écart important.

Core self-evaluation Auto-évaluation (f)	The degree to which an individual likes or dislikes himself or herself, whether the person sees himself or herself as capable and effective and whether the person feels in control of his or her environment or powerless over the environment.	Le degré auquel un individu s'aime ou n'aime pas lui-même, si la personne se considère comme capable et efficace et si la personne se sent en contrôle de son environnement ou impuissante sur l'environnement.
Core self-evaluations Auto-évaluations (f)	Bottom-line conclusions individuals have about their capabilities, competence and worth as a person	Conclusions générales des individus sur leurs capacités, leurs compétences et leur valeur en tant que personne
Core values Valeurs (f) fondamentales	The primary or dominant values that are accepted throughout the organization.	Les valeurs primaires ou dominantes acceptées dans toute l'organisation.
Cost-minimisation strategy Stratégie (f) de minimisation des coûts	A strategy that emphasises tight cost controls, avoidance of unnecessary innovation or marketing expenses and price cutting.	Une stratégie qui met l'accent sur un contrôle strict des coûts, la prévention des innovations inutiles ou des dépenses marketing et la réduction des prix.
Creativity Créativité (f)	The ability to produce novel and useful ideas.	La capacité de produire des idées nouvelles et utiles.
Critical incidents Méthode (f) des incidents critiques	A way of evaluating the behaviours that are key in making the difference between executing a job effectively and executing it ineffectively.	Une façon d'évaluer les comportements qui sont essentiels pour faire la différence entre l'exécution efficace d'un travail et son exécution inefficace.
Cross-functional teams Équipes (f) interfonctionnelles	Employees from about the same hierarchical level, but from different work areas, who come together to accomplish a task.	Des employés à peu près du même niveau hiérarchique, mais de domaines de travail différents, qui se réunissent pour accomplir une tâche.
Decisions Décisions (f)	Choices made from among two or more alternatives.	Choix entre deux ou plusieurs alternatives.
Deep acting Jeu (m) en profondeur	Trying to modify one's true inner feelings based on display rules.	Essayer de modifier ses véritables sentiments intérieurs en fonction des règles d'affichage.
Defensive behaviours Comportements (m) défensifs	Reactive and protective behaviours to avoid action, blame or change.	Comportements réactifs et protecteurs pour éviter l'action, le blâme ou le changement.
Demands Demandes (f)	Responsibilities, pressures, obligations and even uncertainties that individuals face in the workplace.	Responsabilités, pressions, obligations et même incertitudes auxquelles les individus sont confrontés sur le lieu de travail.

Departmentalisation Départementalisation (f)	The basis by which jobs in an organization are grouped together.	La base sur laquelle les emplois dans une organisation sont regroupés.
Dependency Dépendance (f)	B's relationship to A when A possesses something that B requires.	La relation de B avec A lorsque A possède quelque chose dont B a besoin.
Dependent variable Variable (f) dépendante	A response that is affected by an independent variable.	Une réponse qui est affectée par une variable indépendante.
Deterrence-based trust Confiance (f) basée sur la dissuasion	Trust based on fear of reprisal if the trust is violated.	Confiance basée sur la crainte de représailles si la confiance est violée.
Deviant workplace behaviour Comportements (m) antisociaux au travail (CAAT) D	Voluntary behaviour that violates significant organizational norms and, in so doing, threatens the well-being of the organization or its members. Also called <i>antisocial behaviour</i> or <i>workplace incivility</i> .	Comportement volontaire qui enfreint des normes organisationnelles importantes et, ce faisant, menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres. Aussi appelé <i>comportement antisocial</i> ou <i>incivilité au travail</i> .
Displayed emotions Émotions (f) affichées au travail	Emotions that are organizationally required and considered appropriate in a given job.	Émotions qui sont requises sur le plan organisationnel et considérées comme appropriées dans un emploi donné.
Distributive bargaining Négociation (f) distributive	Negotiation that seeks to divide up a fixed amount of resources; a win/lose situation.	Négociation visant à répartir un montant fixe de ressources; une situation gagnant / perdant.
Distributive justice Justice (f) distributive	Perceived fairness of the amount and allocation of rewards among individuals.	Perception de l'équité du montant et de la répartition des récompenses entre les individus.
Dominant culture Culture (f) dominante	A culture that expresses the core values that are shared by a majority of the organization's members.	Une culture qui exprime les valeurs fondamentales partagées par la majorité des membres de l'organisation.
Double-loop learning Apprentissage (m) en double boucle	A process of correcting errors by modifying the organization's objectives, policies and standard routines.	Un processus de correction des erreurs en modifiant les objectifs, les politiques et les routines standard de l'organisation.
Driving forces Théorie (f) du champ de forces	Forces that direct behaviour away from the status quo.	Forces qui éloignent le comportement du statu quo.
Dysfunctional conflict Conflit (m) dysfonctionnel	Conflict that hinders group performance.	Conflit qui nuit à la performance du groupe.
E		
Effectiveness Efficacité (f)	Achievement of goals.	Atteinte des objectifs.

Efficiency Bon fonctionnement (m)	The ratio of effective output to the input required to achieve it.	Le rapport entre la production effective et l'entrée requise pour y parvenir.
Electronic meeting Réunion (f) électronique	A meeting in which members interact on computers, allowing for anonymity of comments and aggregation of votes.	Une réunion au cours de laquelle les membres interagissent sur des ordinateurs, permettant l'anonymat des commentaires et l'agrégation des votes.
Emotional contagion Contagion (f) émotionnelle	The process by which peoples' emotions are caused by the emotions of others.	Le processus par lequel les émotions des gens sont causées par les émotions des autres.
Emotional dissonance Dissonance (f) émotionnelle	Inconsistencies between the emotions people feel and the emotions they project.	Incohérences entre les émotions ressenties par les gens et les émotions qu'ils projettent.
Emotional intelligence (EI) Intelligence (f) émotionnelle	The ability to detect and to manage emotional cues and information.	La capacité de détecter et de gérer les signaux émotionnels et les informations.
Emotional labour Travail (m) émotionnel	A situation in which an employee expresses organizationally desired emotions during interpersonal transactions at work.	Une situation dans laquelle un employé exprime les émotions souhaitées sur le plan organisationnel lors de transactions interpersonnelles au travail.
Emotional stability Stabilité (f) émotionnelle	A personality dimension that characterises someone as calm, self-confident, secure (positive) versus nervous, depressed and insecure (negative).	Une dimension de personnalité qui caractérise une personne comme étant calme, sûre d'elle-même, sûre de soi (positive) versus nerveuse, déprimée et peu sûre d'elle (négative).
Emotions Émotions (f)	Intense feelings that are directed at someone or something.	Des sentiments intenses dirigés contre quelqu'un ou quelque chose.
Employee engagement Engagement (m) d'employé	An individual's involvement with, satisfaction with and enthusiasm for the work he or she does.	L'implication, la satisfaction et l'enthousiasme d'un individu pour le travail qu'il accomplit
Employee involvement Participation (f) des salariés	A participative process that uses the input of employees and is intended to increase employee commitment to an organization's success.	Un processus participatif qui utilise la contribution des employés et vise à accroître l'engagement des employés envers le succès d'une organisation.
Employee stock ownership plan (ESOP) Actionnariat (m) salarié	A company-established benefits plan in which employees acquire stock, often at below-market prices, as part of their benefits.	Un régime d'avantages sociaux établi par l'entreprise dans lequel les employés acquièrent des actions, souvent à des prix inférieurs à ceux du marché, dans le cadre de leurs avantages.

Employee-oriented leader Leader (m) axé sur les employés	A leader who emphasises interpersonal relations, takes a personal interest in the needs of employees and accepts individual differences among members.	Un leader qui met l'accent sur les relations interpersonnelles, s'intéresse personnellement aux besoins des employés et accepte les différences individuelles entre les membres.
Encounter stage Étape (m) du processus de socialisation	The stage in the socialisation process in which a new employee sees what the organization is really like and confronts the possibility that expectations and reality may diverge.	L'étape du processus de socialisation au cours de laquelle un nouvel employé voit à quoi ressemble vraiment l'organisation et se confronte à la possibilité que les attentes et la réalité divergent.
Environment Environnement (m)	Institutions or forces outside an organization that potentially affect the organization's performance.	Institutions ou forces extérieures à une organisation susceptibles d'affecter la performance de l'organisation.
Equity theory Théorie (f) de l'équité	A theory which says that individuals compare their job inputs and outcomes with those of others and then respond to eliminate any inequities.	Une théorie qui dit que les individus comparent leurs intrants professionnels et leurs résultats avec ceux des autres, puis réagissent pour éliminer toute iniquité.
ERG theory Théorie (f) ESC: les besoins d'existence (E), les besoins de sociabilité (S) et les besoins de croissance (C).	A theory that posits three groups of core needs: existence, relatedness and growth.	Une théorie qui pose trois groupes de besoins fondamentaux: l'existence, la relation et la croissance.
Escalation of commitment Escalade (f) de l'engagement	An increased commitment to a previous decision in spite of negative information.	Un engagement accru envers une décision antérieure malgré des informations négatives.
Ethical dilemmas Dilemme (m) éthique	Situations in which individuals are required to define right and wrong conduct.	Situations dans lesquelles les individus sont tenus de définir la bonne et la mauvaise conduite.
Evidence-based management (EBM) Analyse (m) des données, support de l'approche factuelle	Basing managerial decisions on the best available scientific evidence.	Fonder les décisions de gestion sur les meilleures preuves scientifiques disponibles.
Evolutionary psychology Psychologie (f) évolutionnaire	An area of inquiry which argues that we must experience the emotions we do because they serve a purpose.	Un domaine d'enquête qui soutient que nous devons ressentir les émotions que nous faisons parce qu'elles servent un but.

Exit Décrutement (m)	Dissatisfaction expressed through behaviour directed toward leaving the organization.	Insatisfaction exprimée par un comportement orienté vers la sortie de l'organisation
Expectancy theory Théorie (f) des attentes	A theory which says that the strength of a tendency to act in a certain way depends on the strength of an expectation that the act will be followed by a given outcome and on the attractiveness of that outcome to the individual.	Une théorie qui dit que la force d'une tendance à agir d'une certaine manière dépend de la force d'une attente que l'acte sera suivi d'un résultat donné et de l'attrait de ce résultat pour l'individu.
Expert power Pouvoir (m) d'expertise	Influence based on special skills or knowledge.	Influence basée sur des compétences ou des connaissances spéciales.
Extraversion Extraversion (f)	A personality dimension that describes someone who is sociable, gregarious and assertive.	Une dimension de personnalité qui décrit une personne sociable, grégaire et affirmée.
F		
Feedback Retour (m) d'information	The degree to which carrying out the work activities required by a job results in the individual obtaining direct and clear information about the effectiveness of his or her performance.	La mesure dans laquelle la réalisation des activités professionnelles requises par un emploi permet à l'individu d'obtenir des informations directes et claires sur l'efficacité de sa performance.
Felt conflict Conflit perçu/conflit ressenti	Emotional involvement in a conflict that creates anxiety, tenseness, frustration or hostility.	Implication émotionnelle dans un conflit qui crée de l'anxiété, de la tension, de la frustration ou de l'hostilité.
Felt emotions Émotions (f) ressenties	An individual's actual emotions.	Les émotions réelles d'un individu.
Femininity Féminité (f)	A national culture attribute that has little differentiation between male and female roles, where women are treated as the equals of men in all aspects of the society.	Un attribut de la culture nationale qui a peu de différence entre les rôles masculins et féminins, où les femmes sont traitées comme les égales des hommes dans tous les aspects de la société.
Fiedler contingency model Théorie (f) de la contingence de Fred Fiedler	The theory that effective groups depend on a proper match between a leader's style of interacting with subordinates and the degree to which the situation gives control and influence to the leader.	La théorie selon laquelle les groupes efficaces dépendent d'une adéquation appropriée entre le style d'interaction d'un leader avec ses subordonnés et le degré auquel la situation donne le contrôle et l'influence du leader.

Filtering Filtre (m) mental	A sender's manipulation of information so that it will be seen more favourably by the receiver.	Manipulation des informations par un expéditeur afin qu'elles soient vues plus favorablement par le destinataire.
Five-stage group-development model Modèle (m) des Étapes du développement d'équipe de Tuckman	The five distinct stages groups go through: forming, storming, norming, performing and adjourning.	Les groupes de cinq étapes distinctes traversent: Formation, Confrontation, Normalisation, Production, et Suspension.
Fixed pie Negotiations (f) distributives	The belief that there is only a set amount of goods or services to be divided up between the parties.	La croyance qu'il n'y a qu'une quantité fixe de biens ou de services à partager entre les parties.
Fixed-interval schedule Programme (m) à intervalle fixe	Spacing rewards at uniform time intervals.	Espacement des récompenses à des intervalles de temps uniformes.
Fixed-ratio schedule Ratio (m)-fixe	Initiating rewards after a fixed or constant number of responses.	Initier des récompenses après un nombre fixe ou constant de réponses.
Flexible benefits Avantages (m) sociaux flexibles	A benefits plan that allows each employee to put together a benefits package individually tailored to his or her own needs and situation.	Un régime d'avantages sociaux qui permet à chaque employé de constituer un ensemble d'avantages individuels adapté à ses propres besoins et situation.
Flexitime Règlement (m) de l'horaire flexible	Flexible work hours.	Heures de travail flexibles.
Formal channels Canaux (m) formels	Communication channels established by an organization to transmit messages related to the professional activities of members.	Canaux de communication mis en place par une organisation pour transmettre des messages liés aux activités professionnelles des membres.
Formal group Groupe (m) formel	A designated work group defined by an organization's structure.	Un groupe de travail désigné défini par la structure d'une organisation.
Formalisation Formalisation (f)	The degree to which jobs within an organization are standardised.	La mesure dans laquelle les emplois au sein d'une organisation sont normalisés.
Forming stage Étape (m) de formation	The first stage in group development, characterised by much uncertainty.	La première étape du développement du groupe, caractérisée par beaucoup d'incertitude.
Framing Encadrement (m)	A way of using language to manage meaning.	Une manière d'utiliser le langage pour gérer le sens.
Friendship group Groupe (m) d'amitié	People brought together because they share one or more common characteristics.	Des gens réunis parce qu'ils partagent une ou plusieurs caractéristiques communes.

Functional conflict Conflit (m) fonctionnel	Conflict that supports the goals of the group and improves its performance.	Conflit qui soutient les objectifs du groupe et améliore ses performances.
Fundamental attribution error Erreur (m) d'attribution fondamentale	The tendency to underestimate the influence of external factors and overestimate the influence of internal factors when making judgements about the behaviour of others.	La tendance à sous-estimer l'influence des facteurs externes et à surestimer l'influence des facteurs internes lors du jugement sur le comportement des autres.
G		
Gainsharing Partage (m) des profits	A formula-based group incentive plan.	Un plan d'intéressement de groupe basé sur une formule.
General mental ability (GMA) Capacité (f) mentale générale /facteur(m) d'intelligence générale	An overall factor of intelligence, as suggested by the positive correlations among specific intellectual ability dimensions.	Un facteur global d'intelligence, comme le suggèrent les corrélations positives entre les dimensions spécifiques des capacités intellectuelles.
Goal-setting theory Théorie (f) de l'établissement d'objectifs	A theory which says that specific and difficult goals, with feedback, lead to higher performance.	Une théorie qui dit que des objectifs spécifiques et difficiles, avec rétroaction, conduisent à de meilleures performances.
Grapevine Communication (f) informelle, utilisant le bouche à oreille	An organization's informal communication network.	Réseau de communication informel d'une organisation.
Graphic rating scales Échelles (f) de notation graphiques	An evaluation method in which the evaluator rates performance factors on an incremental scale.	Méthode d'évaluation dans laquelle l'évaluateur évalue les facteurs de performance sur une échelle progressive.
Group order ranking Classification (f) des groupes d'ordre	An evaluation method that places employees into a particular classification, such as quartiles.	Une méthode d'évaluation qui place les employés dans une classification particulière, comme les quartiles.
Group Groupe (m)	Two or more individuals, interacting and interdependent, who have come together to achieve particular objectives.	Deux personnes ou plus, en interaction et interdépendantes, qui se sont réunies pour atteindre des objectifs particuliers.

Groupshift Changement (m) de groupe	A change in decision risk between a group's decision and an individual decision that a member within the group would make; the shift can be toward either conservatism or greater risk.	Un changement dans le risque de décision entre la décision d'un groupe et une décision individuelle qu'un membre du groupe prendrait; le changement peut être soit vers le conservatisme, soit vers un plus grand risque.
Groupthink Pensée (f) de groupe	A phenomenon in which the norm for consensus overrides the realistic appraisal of alternative courses of action.	Un phénomène dans lequel la norme du consensus l'emporte sur l'évaluation réaliste de modes d'action alternatifs.
H		
Halo effect Effet (m) de halo	The tendency to draw a general impression about an individual on the basis of a single characteristic.	La tendance à se faire une impression générale sur un individu sur la base d'une seule caractéristique.
Heredity Hérédité (f)	Factors determined at conception, one's biological, physiological and inherent psychological makeup.	Facteurs déterminés à la conception, composition biologique, physiologique et psychologique inhérente.
Hierarchy of needs theory Pyramide (f) des besoins	A hierarchy of five needs – physiological, safety, social, esteem and self-actualisation – in which, as each need is substantially satisfied, the next need becomes dominant.	Une hiérarchie de cinq besoins - physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi - dans laquelle, à mesure que chaque besoin est substantiellement satisfait, le besoin suivant devient dominant.
High-context cultures Cultures (f) à haut contexte	Cultures that rely heavily on nonverbal and subtle situational cues in communication.	Cultures qui reposent fortement sur des indices situationnels non verbaux et subtils dans la communication.
Higher-order needs Besoins (m) d'ordre supérieur	Needs that are satisfied internally, such as social, esteem and self-actualisation needs.	Les besoins qui sont satisfaits en interne, tels que les besoins sociaux, d'estime et de réalisation de soi.
Hindrance stressors Facteurs (m) de stress	Stressors that keep you from reaching your goals (red tape, office politics, confusion over job responsibilities).	Les facteurs de stress qui vous empêchent d'atteindre vos objectifs (bureaucratie, politique de bureau, confusion sur les responsabilités professionnelles).
Hindsight bias Biais (m) rétrospectif	The tendency to believe falsely, after an outcome of an event is actually known, that one would have accurately predicted that outcome.	La tendance à croire à tort, après que le résultat d'un événement est réellement connu, qu'on aurait prédit avec précision ce résultat.

Human relations view of conflict Résolution (f) de conflit associé aux relations humaines	The belief that conflict is a natural and inevitable outcome in any group.	La croyance que le conflit est une issue naturelle et inévitable dans n'importe quel groupe.
Human skills Compétences (f) humaines	The ability to work with, understand and motivate other people, both individually and in groups.	La capacité de travailler avec, de comprendre et de motiver d'autres personnes, à la fois individuellement et en groupe.
Hygiene factors Facteurs (m) d'hygiène	Factors – such as company policy and administration, supervision and salary – that, when adequate in a job, placate workers. When these factors are adequate, people will not be dissatisfied.	Des facteurs - tels que la politique et l'administration de l'entreprise, la supervision et le salaire - qui, lorsqu'ils sont adéquats dans un emploi, apaisent les travailleurs. Lorsque ces facteurs sont adéquats, les gens ne seront pas insatisfaits.
I		
Idea champions Champions (m) d'idées	Individuals who take an innovation and actively and enthusiastically promote the idea, build support, overcome resistance and ensure that the idea is implemented.	Les personnes qui adoptent une innovation et promeuvent activement et avec enthousiasme l'idée, construisent un soutien, surmontent la résistance et s'assurent que l'idée est mise en œuvre.
Illusory correlation Corrélation (f) illusoire	The tendency of people to associate two events when in reality there is no connection.	La tendance des gens à associer deux événements alors qu'en réalité il n'y a pas de lien
Imitation strategy Stratégie (f) d'imitation	A strategy that seeks to move into new products or new markets only after their viability has already been proven.	Une stratégie qui cherche à entrer dans de nouveaux produits ou de nouveaux marchés seulement après que leur viabilité a déjà été prouvée.
Impression management (IM) Gestion (f) de l'impression	The process by which individuals attempt to control the impression others form of them.	Le processus par lequel les individus tentent de contrôler l'impression que les autres se font d'eux.
Independent variable Variable (f) indépendante	The presumed cause of some change in a dependent variable.	La cause présumée d'un changement dans une variable dépendante.
Individual ranking Classement (m) individuel	An evaluation method that rank-orders employees from best to worst.	Une méthode d'évaluation qui classe les employés du meilleur au pire.

Individualism Individualisme (m)	A national culture attribute that describes the degree to which people prefer to act as individuals rather than as members of groups.	Un attribut de la culture nationale qui décrit le degré auquel les gens préfèrent agir en tant qu'individus plutôt qu'en tant que membres de groupes.
Informal channels Canaux (m) informels	Communication channels that are created spontaneously and that emerge as responses to individual choices.	Des canaux de communication créés spontanément et qui émergent comme des réponses à des choix individuels.
Informal group Groupe (m) informel	A group that is neither formally structured nor organizationally determined; such a group appears in response to the need for social contact.	Un groupe qui n'est ni formellement structuré ni déterminé sur le plan organisationnel; un tel groupe apparaît en réponse au besoin de contact social.
Information overload Surcharge (f) d'information	A condition in which information inflow exceeds an individual's processing capacity.	Condition dans laquelle les flux d'informations dépassent la capacité de traitement d'un individu.
Initiating structure Structure (f) d'initiation	The extent to which a leader is likely to define and structure his or her role and those of subordinates in the search for goal attainment.	La mesure dans laquelle un leader est susceptible de définir et de structurer son rôle et celui de ses subordonnés dans la recherche de la réalisation des objectifs.
Innovation Innovation (f)	A new idea applied to initiating or improving a product, process or service.	Une nouvelle idée appliquée pour lancer ou améliorer un produit, un processus ou un service.
Innovation strategy Stratégie (f) de l'innovation	A strategy that emphasises the introduction of major new products and services.	Une stratégie qui met l'accent sur l'introduction de nouveaux produits et services majeurs.
Institutionalisation Institutionnalisation (f)	A condition that occurs when an organization takes on a life of its own, apart from any of its members and acquires immortality.	Une condition qui se produit lorsqu'une organisation prend une vie propre, indépendamment de l'un de ses membres et acquiert l'immortalité.
Instrumental values Valeurs (f) instrumentales	Preferable modes of behaviour or means of achieving one's terminal values.	Modes de comportement préférables ou moyens d'atteindre ses valeurs terminales.
Integrative bargaining Négociation (f) intégrative	Negotiation that seeks one or more settlements that can create a win/win solution.	Négociation qui recherche un ou plusieurs règlements pouvant créer une solution gagnant / gagnant.
Intellectual abilities Capacités (f) intellectuelles	The capacity to do mental activities – thinking, reasoning and problem solving.	La capacité de faire des activités mentales - réflexion, raisonnement et résolution de problèmes.

Intentions Intentions (f)	Decisions to act in a given way	Décisions d'agir d'une manière donnée
Interacting groups Interaction (f) des groupes	Typical groups in which members interact with each other face-to-face.	Groupes typiques dans lesquels les membres interagissent face à face.
Interactional justice Justice (f) interactionnelle	The perceived degree to which an individual is treated with dignity, concern and respect.	Le degré perçu auquel une personne est traitée avec dignité, préoccupation et respect.
Interactionist view of conflict Problem (m) interactionniste du conflit	The belief that conflict is not only a positive force in a group but that it is also an absolute necessity for a group to perform effectively.	La conviction que le conflit n'est pas seulement une force positive dans un groupe, mais qu'il est également une nécessité absolue pour un groupe de fonctionner efficacement.
Interest group Groupe (m) d'intérêt	People working together to attain a specific objective with which each is concerned.	Des personnes travaillant ensemble pour atteindre un objectif spécifique qui concerne chacun.
Intergroup development Développement (m) intergroupes	OD efforts to change the attitudes, stereotypes and perceptions that groups have of each other.	Développement organisationnel s'efforce de changer les attitudes, les stéréotypes et les perceptions que les groupes ont les uns des autres.
Intermittent reinforcement Renforcement (m) intermittent	Reinforcing a desired behaviour often enough to make the behaviour worth repeating but not every time it is demonstrated.	Renforcer un comportement souhaité assez souvent pour que le comportement vaille la peine d'être répété, mais pas à chaque fois qu'il est démontré.
Intuition Intuition (f)	A gut feeling not necessarily supported by research.	Un instinct pas forcément soutenu par la recherche
Intuitive decision making Intuition (f) dans la prise de décision	An unconscious process created out of distilled experience.	Un processus inconscient créé à partir d'une expérience distillée.
J		
Job characteristics model (JCM) théorie (f) des caractéristiques de l'emploi intuitive	A model that proposes that any job can be described in terms of five core job dimensions: skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback.	Un modèle qui propose que tout emploi puisse être décrit en termes de cinq dimensions principales du poste: variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie et rétroaction.
Job design Conception (f) d'emploi	The way the elements in a job are organized.	La façon dont les éléments d'un travail sont organisés.

Job enlargement Enrichissement (m) des tâches	Increasing the number and variety of tasks that an individual performs. Job enlargement results in jobs with more diversity.	Augmenter le nombre et la variété des tâches qu'un individu effectue. L'élargissement des emplois se traduit par des emplois plus diversifiés.
Job enrichment Enrichissement (m) du travail	The vertical expansion of jobs, which increases the degree to which the worker controls the planning, execution and evaluation of the work.	L'expansion verticale des emplois, qui augmente la mesure dans laquelle le travailleur contrôle la planification, l'exécution et l'évaluation du travail.
Job involvement Implication (f) professionnelle	The degree to which a person identifies with a job, actively participates in it and considers performance important to self-worth.	Le degré auquel une personne s'identifie à un emploi, y participe activement et considère que la performance est importante pour sa valeur personnelle.
Job rotation Rotation (f) des postes	The periodic shifting of an employee from one task to another.	Le passage périodique d'un employé d'une tâche à une autre.
Job satisfaction Satisfaction (f) au travail	A positive feeling about one's job resulting from an evaluation of its characteristics.	Un sentiment positif sur son travail résultant d'une évaluation de ses caractéristiques.
Job sharing Travail (m) à temps partagé Emploi (m) partagé	An arrangement that allows two or more individuals to split a traditional 40-hour-a-week job.	Un arrangement qui permet à deux personnes ou plus de partager un emploi traditionnel de 40 heures par semaine.
K		
Knowledge management (KM) Gestion (f) des connaissances	The process of organizing and distributing an organization's collective wisdom so the right information gets to the right people at the right time.	Processus d'organisation et de diffusion de la sagesse collective d'une organisation afin que la bonne information parvienne aux bonnes personnes au bon moment.
Knowledge-based trust Confiance (f) basée sur les connaissances	Trust based on behavioural predictability that comes from a history of interaction.	Confiance basée sur la prévisibilité comportementale issue d'une histoire d'interaction.
L		
Leader-member exchange theory (LMX) Théorie (f) LMX d'échange leader-membres (Leader-Member Exchange)	A theory that supports leaders' creation of in-groups and out-groups; subordinates with in-group status will have higher performance ratings, less turnover and greater job satisfaction.	Une théorie qui soutient la création par les dirigeants d'intégroupes et d'extrogroupes; les subordonnés ayant le statut de groupe auront des cotes de performance plus élevées, moins de roulement et une plus grande satisfaction au travail.

Leader-member relations Relation (f) leader/membre	The degree of confidence, trust and respect subordinates have in their leader.	Le degré de confiance, de confiance et de respect que les subordonnés ont en leur chef.
Leader-participation model Modèle (m) de participation des leaders	A leadership theory that provides a set of rules to determine the form and amount of participative decision making in different situations.	Une théorie du leadership qui fournit un ensemble de règles pour déterminer la forme et le montant de la prise de décision participative dans différentes situations.
Leadership Leadership (m)	The ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals.	La capacité d'influencer un groupe vers la réalisation d'une vision ou d'un ensemble d'objectifs.
Leading Mener/ Conduire/Guider/Diriger	A function that includes motivating employees, directing others, selecting the most effective communication channels and resolving conflicts.	Une fonction qui comprend la motivation des employés, la direction des autres, la sélection des canaux de communication les plus efficaces et la résolution des conflits.
Learning Apprentissage (m)	A relatively permanent change in behaviour that occurs as a result of experience.	Un changement de comportement relativement permanent qui résulte de l'expérience.
Learning organization Organisation (f) apprenante	An organization that has developed the continuous capacity to adapt and change.	Une organisation qui a développé une capacité continue d'adaptation et de changement.
Least preferred coworker questionnaire (LPC) Questionnaire (m) du collègue le moins apprécié L'échelle (f) LPC ou CMA (Collègue le moins apprécié)	An instrument that purports to measure whether a person is task or relationship oriented.	Un instrument qui vise à mesurer si une personne est orientée tâche ou relation.
Legitimate political behaviour Comportement (m) politique légitime	Normal everyday politics.	Politique quotidienne normale.
Legitimate power Pouvoir (m) légitime	The power a person receives as a result of his or her position in the formal hierarchy of an organization.	Le pouvoir qu'une personne reçoit en raison de sa position dans la hiérarchie formelle d'une organisation.
Level-5 leaders Leadership (m) de niveau 5	Leaders who are fiercely ambitious and driven but whose ambition is directed toward their company rather than themselves.	Des dirigeants farouchement ambitieux et motivés mais dont l'ambition est dirigée vers leur entreprise plutôt qu'eux-mêmes.

Long-term orientation Orientation (f) à long terme	A national culture attribute that emphasises the future, thrift and persistence.	Un attribut de la culture nationale qui met l'accent sur l'avenir, l'économie et la persévérance.
Low-context cultures Cultures (f) à bas contexte	Cultures that rely heavily on words to convey meaning in communication.	Cultures qui reposent fortement sur les mots pour donner un sens à la communication
Lower-order needs Les besoins (m) inférieurs	Needs that are satisfied externally, such as physiological and safety needs.	Les besoins qui sont satisfaits de l'extérieur, tels que les besoins physiologiques et de sécurité.
Loyalty Fidélité (f)	Dissatisfaction expressed by passively waiting for conditions to improve.	Insatisfaction exprimée en attendant passivement que les conditions s'améliorent.
M		
Machiavellianism Machiavélisme (m)	The degree to which an individual is pragmatic, maintains emotional distance and believes that ends can justify means.	La mesure dans laquelle un individu est pragmatique, maintient une distance émotionnelle et croit que la fin peut justifier des moyens.
Management by objectives (MBO) Gestion (f) par objectifs (MBO)	A programme that encompasses specific goals, participatively set, for an explicit time period, with feedback on goal progress.	Un programme qui englobe des objectifs spécifiques, fixés de manière participative, pour une période de temps explicite, avec des commentaires sur la progression des objectifs.
Managerial grid Grille (f) de gestion	A nine-by-nine matrix outlining 81 different leadership styles.	Une matrice neuf par neuf décrivant 81 styles de leadership différents.
Managers Gestionnaires (m)	Individuals who achieve goals through other people.	Les personnes qui atteignent leurs objectifs grâce à d'autres personnes.
Masculinity Masculinité (f)	A national culture attribute that describes the extent to which the culture favours traditional masculine work roles of achievement, power and control. Societal values are characterised by assertiveness and materialism.	Un attribut de la culture nationale qui décrit la mesure dans laquelle la culture favorise les rôles de travail masculins traditionnels d'accomplissement, de pouvoir et de contrôle. Les valeurs sociétales sont caractérisées par l'affirmation de soi et le matérialisme.
Matrix structure Structure (f) matricielle	A structure that creates dual lines of authority and combines functional and product departmentalisation.	Une structure qui crée une double autorité et combine départementalisation fonctionnelle et produit.

McClelland's theory of needs Théorie (f) de besoins de David C. McClelland	A theory which states that achievement, power and affiliation are three important needs that help explain motivation.	Une théorie qui affirme que la réussite, le pouvoir et l'affiliation sont trois besoins importants qui aident à expliquer la motivation.
Mechanistic model Modèle (m) mécaniste	A structure characterised by extensive departmentalisation, high formalisation, a limited information network and centralisation.	Une structure caractérisée par une départementalisation étendue, une formalisation élevée, un réseau d'information limité et une centralisation.
Mediator Méiateur (m)	A neutral third party who facilitates a negotiated solution by using reasoning, persuasion and suggestions for alternatives.	Un tiers neutre qui facilite une solution négociée en utilisant le raisonnement, la persuasion et des suggestions d'alternatives.
Mental models Modèles (m) mentaux	Team members' knowledge and beliefs about how the work gets done by the team.	Connaissances et croyances des membres de l'équipe sur la manière dont le travail est effectué par l'équipe.
Mentor Mentor (m)	A senior employee who sponsors and supports a less-experienced employee, called a protégé.	Un employé senior qui parraine et soutient un employé moins expérimenté, appelé un protégé.
Merit-based pay plan Rémunération (f) au mérite	A pay plan based on performance appraisal ratings.	Un plan de rémunération basé sur les cotes d'évaluation du rendement.
Metamorphosis stage Stade (m) de métamorphose	The stage in the socialisation process in which a new employee changes and adjusts to the job, work group and organization.	L'étape du processus de socialisation au cours de laquelle un nouvel employé change et s'adapte au poste, au groupe de travail et à l'organisation.
Model Modèle (m)	An abstraction of reality. A simplified representation of some real-world phenomenon.	Une abstraction de la réalité. Une représentation simplifiée d'un phénomène du monde réel.
Moods Théorie (f) des humeurs	Feelings that tend to be less intense than emotions and that lack a contextual stimulus.	Des sentiments qui ont tendance à être moins intenses que les émotions et qui n'ont pas de stimulus contextuel.
Motivating potential score (MPS) Indice (m) Potentiel de Motivation	A predictive index that suggests the motivating potential in a job.	Un indice prédictif qui suggère le potentiel de motivation d'un emploi.
Motivation Motivation (f)	The processes that account for an individual's intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal.	Processus qui expliquent l'intensité, la direction et la persistance de l'effort d'un individu pour atteindre un objectif

Movement Movement (m)	A change process that transforms the organization from the status quo to a desired end state.	Un processus de changement qui transforme l'organisation du statu quo en un état final souhaité.
Multi-team systems Système (m) multi-agents	Systems in which different teams need to coordinate their efforts to produce a desired outcome.	Systèmes dans lesquels différentes équipes doivent coordonner leurs efforts pour produire un résultat souhaité.
Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) Indicateur (m) de type Myers-Briggs.	A personality test that taps four characteristics and classifies people into 1 of 16 personality types.	Un test de personnalité qui exploite quatre caractéristiques et classe les gens dans 1 des 16 types de personnalité.
N		
Narcissism Narcissisme (m)	The tendency to be arrogant, have a grandiose sense of self-importance, require excessive admiration and have a sense of entitlement.	La tendance à être arrogante, à avoir un sens grandiose de l'importance de soi, à exiger une admiration excessive et à avoir un sentiment de droit.
Need for achievement (nAch) Besoin (m) d'accomplissement (réalisation de soi / actualisation de soi)	The drive to excel, to achieve in relationship to a set of standards and to strive to succeed.	La volonté d'exceller, de réussir en relation avec un ensemble de normes et de s'efforcer de réussir.
Need for affiliation (nAff) Besoin (m) d'affiliation	The desire for friendly and close interpersonal relationships.	Le désir de relations interpersonnelles amicales et étroites.
Need for power (nPow) Besoin (m) de puissance	The need to make others behave in a way in which they would not have behaved otherwise.	Le besoin de faire en sorte que les autres se comportent d'une manière dont ils ne se seraient pas comportés autrement.
Negative affect Effet (m) négatif	A mood dimension that consists of emotions such as nervousness, stress and anxiety at the high end and relaxation, tranquility and poise at the low end.	Une dimension d'humeur qui se compose d'émotions telles que la nervosité, le stress et l'anxiété dans le haut de gamme et la relaxation, la tranquillité et l'équilibre dans le bas de gamme.
Neglect Négligence (f)	Dissatisfaction expressed through allowing conditions to worsen.	Insatisfaction exprimée en permettant aux conditions de s'aggraver.
Negotiation Négociation (f)	A process in which two or more parties exchange goods or services and attempt to agree on the exchange rate for them.	Un processus dans lequel deux ou plusieurs parties échangent des biens ou des services et tentent de s'entendre sur le taux de change applicable.

Nominal group technique Technique (f) du groupe nominal	A group decision-making method in which individual members meet face-to-face to pool their judgements in a systematic but independent fashion.	Une méthode de prise de décision de groupe dans laquelle les membres individuels se rencontrent en face à face pour mettre en commun leurs jugements de manière systématique mais indépendante.
Normative commitment Engagement (m) normatif	An obligation to remain with an organization for moral or ethical reasons.	Une obligation de rester avec une organisation pour des raisons morales ou éthiques.
Norming stage Phase (f) de normalisation	The third stage in group development, characterised by close relationships and cohesiveness.	La troisième étape du développement du groupe, caractérisée par des relations étroites et de la cohésion.
Norms Normes (f)	Acceptable standards of behaviour within a group that are shared by the group's members.	Normes de comportement acceptables au sein d'un groupe partagées par les membres du groupe.
O		
O.B. Mod Modification (f) du comportement organisationnel	The application of reinforcement concepts to individuals in the work setting.	Appelle à une intervention pour encourager les comportements de performance souhaitables et décourager les comportements indésirables. La stratégie d'intervention majeure implique (1) une rétroaction sur le comportement critique lié à la performance et (2) un renforcement positif pour le progrès et la réalisation.
Openness to experience Ouverture (f) à l'expérience	A personality dimension that characterises someone in terms of imagination, sensitivity and curiosity.	Une dimension de personnalité qui caractérise quelqu'un en termes d'imagination, de sensibilité et de curiosité.
Operant conditioning Conditionnement (m) opérant (conditionnement instrumental, apprentissage skinnerien ou conditionnement de type II)	A type of conditioning in which desired voluntary behaviour leads to a reward or prevents a punishment.	Type de conditionnement dans lequel le comportement volontaire souhaité conduit à une récompense ou empêche une punition.
Opportunity to perform Possibilité (f) de performer Améliorer la performance organisationnelle	Absence of obstacles that constrain the employee. High levels of performance are partially a function of the opportunity to perform.	Absence d'obstacles qui contraignent l'employé. Les hauts niveaux de performance sont en partie fonction de l'opportunité de performer.

Organic model Structure (f) organique	A structure that is flat, uses cross-hierarchical and cross-functional teams, has low formalisation, possesses a comprehensive information network and relies on participative decision making.	Une structure plate, utilisant des équipes transversales et transversales, peu formalisée, possède un réseau d'information complet et s'appuie sur une prise de décision participative.
Organization Organisation (f)	A consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.	Une unité sociale consciemment coordonnée, composée de deux personnes ou plus, qui fonctionne sur une base relativement continue pour atteindre un objectif commun ou un ensemble d'objectifs.
Organizational behaviour (OB) Comportement organisationnel (m)	A field of study that investigates the impact that individuals, groups and structure have on behaviour within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness.	Un domaine d'étude qui examine l'impact des individus, des groupes et des structures sur le comportement au sein des organisations, dans le but d'appliquer ces connaissances à l'amélioration de l'efficacité d'une organisation.
Organizational citizenship behaviour (OCB) Comportements (m) de citoyenneté organisationnelle	Discretionary behaviour that is not part of an employee's formal job requirements but that nevertheless promotes the effective functioning of the organization.	Comportement discrétionnaire qui ne fait pas partie des exigences formelles du poste d'un employé mais qui favorise néanmoins le fonctionnement efficace de l'organisation.
Organizational commitment Engagement organisationnel (m)	The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.	La mesure dans laquelle un employé s'identifie à une organisation particulière et à ses objectifs et souhaite rester membre de l'organisation.
Organizational culture Culture (f) organisationnelle	A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.	Un système de sens partagé détenu par les membres qui distingue l'organisation des autres organisations.
Organizational demography Démographie organisationnelle (f)	The degree to which members of a work unit share a common demographic attribute, such as age, sex, race, educational level or length of service in an organization and the impact of this attribute on turnover.	La mesure dans laquelle les membres d'une unité de travail partagent un attribut démographique commun, tel que l'âge, le sexe, la race, le niveau d'éducation ou la durée du service dans une organisation et l'impact de cet attribut sur le chiffre d'affaires.

Organizational development (OD) Développement organisationnel (m)	A collection of planned change interventions, built on humanistic-democratic values, that seeks to improve organizational effectiveness and employee well-being.	Un ensemble d'interventions de changement planifiées, fondées sur des valeurs démocratiques humanistes, qui visent à améliorer l'efficacité organisationnelle et le bien-être des employés.
Organizational justice Théorie (f) de la justice organisationnelle	An overall perception of what is fair in the workplace, composed of distributive, procedural and interactional justice.	Une perception globale de ce qui est juste sur le lieu de travail, composée de justice distributive, procédurale et interactionnelle.
Organizational structure Structure organisationnelle (f)	The way in which job tasks are formally divided, grouped and coordinated.	La manière dont les tâches du poste sont formellement divisées, regroupées et coordonnées.
Organizing Organiser	Determining what tasks are to be done, who is to do them, how the tasks are to be grouped, who reports to whom and where decisions are to be made.	Déterminer quelles tâches doivent être effectuées, qui doit les effectuer, comment les tâches doivent être regroupées, qui rend compte à qui et où les décisions doivent être prises.
P		
Participative management Gestion (f) participative	A process in which subordinates share a significant degree of decision-making power with their immediate superiors.	Un processus dans lequel les subordonnés partagent un degré significatif de pouvoir de décision avec leurs supérieurs immédiats
Path-goal theory Théorie (f) du chemin-objectif	A theory which states that it is the leader's job to assist followers in attaining their goals and to provide the necessary direction and/or support to ensure that their goals are compatible with the overall objectives of the group or organization.	Une théorie qui stipule que c'est le travail du leader d'aider les adeptes à atteindre leurs objectifs et de fournir la direction et / ou le soutien nécessaires pour s'assurer que leurs objectifs sont compatibles avec les objectifs généraux du groupe ou de l'organisation.
Perceived conflict Conflit (m) perçu	Awareness by one or more parties of the existence of conditions that create opportunities for conflict to arise.	Prise de conscience par une ou plusieurs parties de l'existence de conditions qui créent des opportunités de conflit.
Perceived organizational support (POS) Soutien (m) organisationnel perçu	The degree to which employees believe an organization values their contribution and cares about their well-being.	La mesure dans laquelle les employés croient qu'une organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être.

Perception Perception (f)	A process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment.	Un processus par lequel les individus organisent et interprètent leurs impressions sensorielles afin de donner du sens à leur environnement.
Performing stage Performance (f)	The fourth stage in group development, during which the group is fully functional.	La quatrième étape du développement du groupe, au cours de laquelle le groupe est pleinement fonctionnel.
Personality Personnalité (f)	The sum total of ways in which an individual reacts and interacts with others.	La somme des façons dont un individu réagit et interagit avec les autres.
Personality traits Traits (m) de personnalité	Enduring characteristics that describe an individual's behaviour.	Caractéristiques durables qui décrivent le comportement d'un individu.
Personality–job fit theory Postulat (m) de l'adéquation formation-emploi	A theory that identifies six personality types and proposes that the fit between personality type and occupational environment determines satisfaction and turnover	Une théorie qui identifie six types de personnalité et propose que l'adéquation entre le type de personnalité et l'environnement professionnel détermine la satisfaction et le roulement.
Physical abilities Capacités (f) physiques	The capacity to do tasks that demand stamina, dexterity, strength and similar characteristics.	La capacité d'accomplir des tâches qui exigent de l'endurance, de la dextérité, de la force et des caractéristiques similaires.
Piece-rate pay plan Rémunération (f) payés par l'unité de production	A pay plan in which workers are paid a fixed sum for each unit of production completed.	Un plan de rémunération dans lequel les travailleurs reçoivent une somme fixe pour chaque unité de production achevée.
Planned change Changement (m) planifié	Change activities that are intentional and goal oriented.	Changer les activités qui sont intentionnelles et axées sur les objectifs.
Planning Planification (f)	A process that includes defining goals, establishing strategy and developing plans to coordinate activities.	Un processus qui comprend la définition d'objectifs, l'établissement d'une stratégie et l'élaboration de plans pour coordonner les activités.
Political behaviour Comportement (m) politique	Activities that are not required as part of a person's formal role in the organization but that influence or attempt to influence, the distribution of advantages and disadvantages within the organization.	Activités qui ne sont pas requises dans le cadre du rôle officiel d'une personne dans l'organisation, mais qui influencent ou tentent d'influencer la répartition des avantages et des inconvénients au sein de l'organisation.
Political skill Compétence (f) politique	The ability to influence others in such a way as to enhance one's objectives.	La capacité d'influencer les autres de manière à améliorer ses objectifs.

Position power Position (f) puissance	Influence derived from one's formal structural position in the organization; includes power to hire, fire, discipline, promote and give salary increases.	Influence dérivée de sa position structurelle formelle dans l'organisation; comprend le pouvoir d'embaucher, de licencier, de discipliner, de promouvoir et d'accorder des augmentations de salaire.
Positive affect Affect (m) positif	A mood dimension that consists of specific positive emotions such as excitement, self-assurance and cheerfulness at the high end and boredom, sluggishness and tiredness at the low end.	Une dimension d'humeur qui se compose d'émotions positives spécifiques telles que l'excitation, la confiance en soi et la gaieté dans le haut de gamme et l'ennui, la paresse et la fatigue dans le bas de gamme.
Positive organizational culture Culture (f) d'entreprise positive	A culture that emphasises building on employee strengths, rewards more than punishes and emphasises individual vitality and growth.	Une culture qui met l'accent sur le renforcement des forces des employés, récompense plus que punit et met l'accent sur la vitalité et la croissance individuelles.
Positive organizational scholarship Bourse (f) relève entrepreneuriale	An area of OB research that concerns how organizations develop human strength, foster vitality and resilience and unlock potential.	Un domaine de recherche en comportement organisationnel qui concerne la manière dont les organisations développent la force humaine, favorisent la vitalité et la résilience et libèrent le potentiel.
Positivity offset Décalage (m) de positivité	The tendency of most individuals to experience a mildly positive mood at zero input (when nothing in particular is going on).	La tendance de la plupart des individus à ressentir une humeur légèrement positive à zéro entrée (quand rien de particulier ne se passe).
Power Pouvoir (m)	A capacity that A has to influence the behaviour of B so that B acts in accordance with A's wishes.	Une capacité qu'a A à influencer le comportement de B afin que B agisse conformément aux souhaits de A.
Power distance Distance (f) du pouvoir	A national culture attribute that describes the extent to which a society accepts that power in institutions and organizations is distributed unequally.	Un attribut de la culture nationale qui décrit la mesure dans laquelle une société accepte que le pouvoir dans les institutions et les organisations soit inégalement réparti.
Power tactics Système (m) de puissance tactique	Ways in which individuals translate power bases into specific actions.	Les moyens par ces individus traduisent les bases du pouvoir en actions spécifiques

Prearrival stage Mode (m) pré-arrivée	The period of learning in the socialisation process that occurs before a new employee joins the organization.	La période d'apprentissage dans le processus de socialisation qui se produit avant qu'un nouvel employé ne rejoigne l'organisation.
Proactive personality Personnalité (f) proactive	People who identify opportunities, show initiative, take action and persevere until meaningful change occurs.	Des personnes qui identifient les opportunités, font preuve d'initiative, agissent et persévèrent jusqu'à ce qu'un changement significatif se produise.
Problem Problème (m)	A discrepancy between the current state of affairs and some desired state.	Un écart entre l'état actuel des choses et un état souhaité.
Problem-solving teams Équipes (f) de résolution de problèmes	Groups of 5 to 12 employees from the same department who meet for a few hours each week to discuss ways of improving quality, efficiency and the work environment.	Des groupes de 5 à 12 collaborateurs d'un même service qui se réunissent quelques heures par semaine pour échanger sur les moyens d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'environnement de travail.
Procedural justice Procédure (f) judiciaire	The perceived fairness of the process used to determine the distribution of rewards.	L'équité perçue du processus utilisé pour déterminer la distribution des récompenses.
Process conflict Processus (m) d'un conflit	Conflict over how work gets done.	Conflit sur la façon dont le travail est effectué.
Process consultation (PC) Processus (m) de consultation	A meeting in which a consultant assists a client in understanding process events with which he or she must deal and identifying processes that need improvement.	Une réunion au cours de laquelle un consultant aide un client à comprendre les événements de processus avec lesquels il ou elle doit traiter et à identifier les processus qui doivent être améliorés.
Production-oriented leader Leader (m) orientés vers la production	A leader who emphasises technical or task aspects of the job.	Un leader qui met l'accent sur les aspects techniques ou de tâches du travail.
Productivity Productivité (f)	A performance measure that includes effectiveness and efficiency.	Une mesure du rendement qui comprend l'efficacité et l'efficience.
Profiling Profilage (m)	A form of stereotyping in which a group of individuals is singled out – typically on the basis of race or ethnicity – for intensive inquiry, scrutiny or investigation.	Une forme de stéréotype dans laquelle un groupe d'individus est choisi - généralement sur la base de la race ou de l'ethnicité - pour une enquête, un examen ou une enquête intensifs.

Profit-sharing plan Accord (m) d'intéressement	An organization-wide programme that distributes compensation based on some established formula designed around a company's profitability.	Un programme à l'échelle de l'organisation qui distribue la rémunération selon une formule établie conçue autour de la rentabilité d'une entreprise.
Psychological contract Contrat (m) psychologique	An unwritten agreement that sets out what management expects from an employee and vice versa.	Un accord non écrit qui définit ce que la direction attend d'un employé et vice versa.
Psychological empowerment Autonomisation (f) psychologique	Employees' belief in the degree to which they affect their work environment, their competence, the meaningfulness of their job and their perceived autonomy in their work.	La croyance des employés dans la mesure dans laquelle ils affectent leur environnement de travail, leurs compétences, la signification de leur travail et leur autonomie perçue dans leur travail.
Psychology Psychologie (f)	The science that seeks to measure, explain and sometimes change the behaviour of humans and other animals.	La science qui cherche à mesurer, expliquer et parfois changer le comportement des humains et des autres animaux.
Punctuated-equilibrium model Modèle (m) de l'équilibre ponctué	A set of phases that temporary groups go through that involves transitions between inertia and activity.	Un ensemble de phases que traversent des groupes temporaires qui impliquent des transitions entre l'inertie et l'activité.
Q		
Quality circle Cercle (m) de qualité	A work group of employees who meet regularly to discuss their quality problems, investigate causes, recommend solutions and take corrective actions.	Un groupe de travail d'employés qui se réunissent régulièrement pour discuter de leurs problèmes de qualité, rechercher les causes, recommander des solutions et prendre des mesures correctives.
R		
Randomness error Erreur (f) d'aléatoire	The tendency of individuals to believe that they can predict the outcome of random events.	La tendance des individus à croire qu'ils peuvent prédire l'issue d'événements aléatoires.
Rational Rationnel (m)	Characterised by making consistent, value-maximising choices within specified constraints.	Caractérisé par des choix cohérents et maximisant la valeur dans le cadre de contraintes spécifiées.
Rational decision-making model Modèle (m) rationnel de prise de décision	A decision-making model that describes how individuals should behave in order to maximise some outcome.	Un modèle de prise de décision qui décrit comment les individus devraient se comporter afin de maximiser certains résultats.

Reference groups Groupes (m) de référence	Important groups to which individuals belong or hope to belong and with whose norms individuals are likely to conform.	Groupes importants auxquels les individus appartiennent ou espèrent appartenir et aux normes desquels les individus sont susceptibles de se conformer.
Referent power Pouvoir (m) de référence	Influence based on possession by an individual of desirable resources or personal traits.	Influence basée sur la possession par un individu de ressources souhaitables ou de traits personnels.
Reflexivity Réflexivité (f)	A team characteristic of reflecting on and adjusting the master plan when necessary.	Une équipe qui a la particularité de réfléchir et d'ajuster le plan directeur si nécessaire.
Refreezing Recongeler	Stabilising a change intervention by balancing driving and restraining forces.	Stabiliser une intervention de changement en équilibrant les forces motrices et les forces de retenue.
Reinforcement theory Théorie (f) de renforcement	A theory which says that behaviour is a function of its consequences.	Une théorie qui dit que le comportement est fonction de ses conséquences.
Relationship conflict Conflit (m) relationnel	Conflict based on interpersonal relationships.	Conflit basé sur les relations interpersonnelles.
Representative participation Participation (f) représentative	A system in which workers participate in organizational decision making through a small group of representative employees.	Un système dans lequel les travailleurs participent à la prise de décision organisationnelle à travers un petit groupe d'employés représentatifs.
Resources Ressources (f)	Things within an individual's control that can be used to resolve demands.	Des choses sous le contrôle d'un individu qui peuvent être utilisées pour résoudre des demandes.
Restraining forces Force (f) de retenue	Forces that hinder movement from the existing equilibrium.	Forces qui empêchent le mouvement de l'équilibre existant.
Reward power Pouvoir (m) de récompense	Compliance achieved based on the ability to distribute rewards that others view as valuable.	Conformité obtenue grâce à la capacité de distribuer des récompenses que d'autres considèrent comme précieuses.
Rituals Rites (m)	Repetitive sequences of activities that express and reinforce the key values of the organization, which goals are most important, which people are important and which are expendable	Séquences d'activités répétitives qui expriment et renforcent les valeurs clés de l'organisation, quels objectifs sont les plus importants, quelles personnes sont importantes et lesquelles sont consommables

Role Rôle (m)	A set of expected behaviour patterns attributed to someone occupying a given position in a social unit.	Un ensemble de modèles de comportement attendus attribués à une personne occupant un poste donné dans une unité sociale.
Role perception Perception (f) du rôle	A situation in which an individual is confronted by divergent role expectations.	Une situation dans laquelle un individu est confronté à des attentes de rôle divergentes.
Role conflict Conflit (m) de rôle	How others believe a person should act in a given situation.	Comment les autres pensent qu'une personne devrait agir dans une situation donnée.
Role expectations Attentes (f) du rôle	Certain attitudes and behaviours consistent with a role.	Certaines attitudes et comportements compatibles avec un rôle.
Role identity Identité (f) de rôle	An individual's view of how he or she is supposed to act in a given situation.	Le point de vue d'un individu sur la manière dont il est censé agir dans une situation donnée.
S		
Selective perception Perception (f) sélective	The tendency to selectively interpret what one sees on the basis of one's interests, background, experience and attitudes.	La tendance à interpréter de manière sélective ce que l'on voit sur la base de ses intérêts, de ses antécédents, de son expérience et de ses attitudes.
Self-actualisation Besoin (m) de réalisation ou d'accomplissement de soi	The drive to become what a person is capable of becoming.	La volonté de devenir ce qu'une personne est capable de devenir.
Self-concordance Auto-concordance (f)	The degree to which a person's reasons for pursuing a goal is consistent with the person's interests and core values.	La mesure dans laquelle les raisons pour lesquelles une personne poursuit un objectif sont cohérentes avec ses intérêts et ses valeurs fondamentales.
Self-efficacy Auto-efficacité (f)	An individual's belief that he or she is capable of performing a task.	La conviction d'un individu qu'il est capable d'accomplir une tâche.
Self-fulfilling prophecy Prophétie autoréalisatrice (f)	A situation in which a person inaccurately perceives a second person and the resulting expectations cause the second person to behave in ways consistent with the original perception.	Une situation dans laquelle une personne perçoit inexactement une deuxième personne et les attentes qui en résultent amènent la deuxième personne à se comporter de manière cohérente avec la perception originale.
Self-leadership Auto-leadership (m)	A set of processes through which individuals control their own behaviour.	Un ensemble de processus par lesquels les individus contrôlent leur propre comportement.
Self-managed work teams	Groups of 10 to 15 people who take on responsibilities of their former supervisors.	Équipes de travail autogérées.

Self-monitoring Autosurveillance (f)	A personality trait that measures an individual's ability to adjust his or her behaviour to external, situational factors.	Un trait de personnalité qui mesure la capacité d'un individu à ajuster son comportement à des facteurs situationnels externes.
Self-serving bias Préjugé (m) égoïste	The tendency for individuals to attribute their own successes to internal factors and put the blame for failures on external factors.	La tendance des individus à attribuer leurs propres succès à des facteurs internes et à blâmer les échecs sur des facteurs externes.
Sensitivity training Entraînement (m) à la sensibilité	Training groups that seek to change behaviour through unstructured group interaction.	Groupes de formation qui cherchent à changer de comportement grâce à une interaction de groupe non structurée.
Shaping behaviour Comportement de mise en forme	Systematically reinforcing each successive step that moves an individual closer to the desired response.	Renforcer systématiquement chaque étape successive qui rapproche un individu de la réponse souhaitée.
Short-term orientation Orientation (f) à court terme	A national culture attribute that emphasises the past and present, respect for tradition and fulfilment of social obligations.	Un attribut de la culture nationale qui met l'accent sur le passé et le présent, le respect de la tradition et l'accomplissement des obligations sociales.
Simple structure Structure (f) simple	A structure characterised by a low degree of departmentalisation, wide spans of control, authority centralised in a single person and little formalisation.	Une structure caractérisée par un faible degré de départementalisation, de larges étendues de contrôle, une autorité centralisée en une seule personne et peu de formalisation.
Single-loop learning Apprentissage (m) en boucle unique	A process of correcting errors using past routines and present policies.	Un processus de correction des erreurs en utilisant les routines passées et les politiques actuelles.
Situational leadership theory (SLT) Théorie (f) du leadership situationnel	A contingency theory that focuses on followers' readiness.	Une théorie de contingence qui met l'accent sur la préparation des adeptes.
Skill variety Variété (f) de compétences	The degree to which a job requires a variety of different activities.	La mesure dans laquelle un emploi nécessite une variété d'activités différentes.
Skill-based pay Rémunération (f) basée sur les compétences	A pay plan that sets pay levels on the basis of how many skills employees have or how many jobs they can do.	Un plan de rémunération qui fixe les niveaux de rémunération en fonction du nombre de compétences des employés ou du nombre d'emplois qu'ils peuvent effectuer.

Social loafing Paresse (f) sociale	The tendency for individuals to expend less effort when working collectively than when working individually.	La tendance des individus à consacrer moins d'efforts lorsqu'ils travaillent collectivement que lorsqu'ils travaillent individuellement.
Social psychology Psychologie (f) sociale	An area of psychology that blends concepts from psychology and sociology and that focuses on the influence of people on one another.	Un domaine de la psychologie qui mêle les concepts de la psychologie et de la sociologie et qui se concentre sur l'influence des gens les uns sur les autres.
Socialisation Socialisation (f)	A process that adapts employees to the organization's culture.	Un processus qui adapte les employés à la culture de l'entreprise.
Socialised charismatic leadership Leadership (m) charismatique socialisé	A leadership concept that states that leaders convey values that are other-centred versus self-centred and who role model ethical conduct.	Un concept de leadership qui stipule que les leaders véhiculent des valeurs qui sont centrées sur l'autre plutôt que sur elles-mêmes et qui sont un modèle de conduite éthique.
Social-learning theory Théorie (f) de l'apprentissage social	The view that people can learn through observation and direct experience.	L'opinion que les gens peuvent apprendre par l'observation et l'expérience directe.
Sociology Sociologie (f)	The study of people in relation to their social environment or culture.	L'étude des personnes en relation avec leur environnement social ou leur culture.
Span of control Portée (f) de contrôle	The number of subordinates a manager can efficiently and effectively direct.	Le nombre de subordonnés qu'un gestionnaire peut diriger de manière efficace et efficiente.
Status Statut (m)	A socially defined position or rank given to groups or group members by others.	Une position ou un rang socialement défini attribué à des groupes ou à des membres de groupes par d'autres.
Status characteristics theory Théorie (f) caractéristique de l'emploi	A theory which states that differences in status characteristics create status hierarchies within groups.	Une théorie qui stipule que les différences dans les caractéristiques de statut créent des hiérarchies de statut au sein des groupes.
Stereotyping Stéréotypage (m)	Judging someone on the basis of one's perception of the group to which that person belongs.	Juger quelqu'un sur la base de sa perception du groupe auquel appartient cette personne.
Storming stage Phase (f) d'assaut	The second stage in group development, characterised by intragroup conflict.	La deuxième étape du développement de groupe, caractérisée par un conflit intragroupe.

Stress Stress (m)	A dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, a demand or a resource related to what the individual desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important.	Une condition dynamique dans laquelle un individu est confronté à une opportunité, une demande ou une ressource liée à ce que l'individu désire et pour laquelle le résultat est perçu comme à la fois incertain et important.
Strong culture Culture (f) forte	A culture in which the core values are intensely held and widely shared.	Une culture dans laquelle les valeurs fondamentales sont intensément partagées et largement partagées.
Subcultures Sous-cultures (f)	Minicultures within an organization, typically defined by department designations and geographical separation.	Minicultures au sein d'une organisation, généralement définies par les désignations de service et la séparation géographique.
Surface acting Agissant en surface	Hiding one's inner feelings and forgoing emotional expressions in response to display rules.	Cacher ses sentiments intérieurs et renoncer à ses expressions émotionnelles en réponse à des règles d'affichage.
Survey feedback Rétroaction (f) de surveillance	The use of questionnaires to identify discrepancies among member perceptions; discussion follows and remedies are suggested.	L'utilisation de questionnaires pour identifier les divergences entre les perceptions des membres; la discussion suit et des remèdes sont suggérés.
Systematic study Étude (f) systématique	Looking at relationships, attempting to attribute causes and effects and drawing conclusions based on scientific evidence.	Examiner les relations, tenter d'attribuer les causes et les effets et tirer des conclusions fondées sur des preuves scientifiques.
T		
Task conflict Conflits (m) de tâche	Conflict over content and goals of the work.	Conflit sur le contenu et les objectifs du travail.
Task group Groupe (m) de travail	People working together to complete a job task.	Les gens qui travaillent ensemble pour accomplir une tâche.
Task identity Identité (f) de la tâche	The degree to which a job requires completion of a whole and identifiable piece of work.	La mesure dans laquelle un travail nécessite l'achèvement d'un travail complet et identifiable.
Task significance Importance (f) de la tâche	The degree to which a job has a substantial impact on the lives or work of other people.	La mesure dans laquelle un emploi a un impact substantiel sur la vie ou le travail d'autres personnes.
Task structure Structure (f) de répartition des tâches	The degree to which job assignments are procedurised.	La mesure dans laquelle les affectations de poste sont procédurées.

Team building Construction (f) d'équipe	High interaction among team members to increase trust and openness.	Interaction élevée entre les membres de l'équipe pour accroître la confiance et l'ouverture
Technical skills Compétences (f) techniques	The ability to apply specialised knowledge or expertise.	La capacité d'appliquer des connaissances ou une expertise spécialisées.
Technology Technologie (f)	The way in which an organization transfers its inputs into outputs.	La manière dont une organisation transfère ses entrées en sorties.
Teleworking Télétravail (m)	People who work mainly in their own home or mainly in different places using home as a base, who use both a telephone and a computer to carry out their work	Les personnes qui travaillent principalement à leur domicile ou principalement à différents endroits utilisant la maison comme base, qui utilisent à la fois un téléphone et un ordinateur pour effectuer leur travail.
Terminal values Valeurs (f) terminales	Desirable end-states of existence; the goals a person would like to achieve during his or her lifetime.	États de fin d'existence souhaitables; les objectifs qu'une personne aimerait atteindre au cours de sa vie
Theory X Théorie (f) X	The assumption that employees dislike work, are lazy, dislike responsibility and must be coerced to perform.	L'hypothèse selon laquelle les employés n'aiment pas le travail, sont paresseux, n'aiment pas la responsabilité et doivent être contraints de s'exécuter.
Theory Y Théorie (f) Y	The assumption that employees like work, are creative, seek responsibility and can exercise self-direction.	L'hypothèse selon laquelle les employés aiment le travail, sont créatifs, recherchent des responsabilités et peuvent faire preuve d'autonomie.
Three-component model of creativity Modèle (m) componentiel d'Amabile	The proposition that individual creativity requires expertise, creative thinking skills and intrinsic task motivation.	La proposition selon laquelle la créativité individuelle nécessite une expertise, des capacités de réflexion créative et une motivation intrinsèque à la tâche.
Traditional view of conflict Système (m) traditionnelle du conflit	The belief that all conflict is harmful and must be avoided.	La conviction que tout conflit est nuisible et doit être évité.
Trait theories of leadership Théorie (f) des traits de personnalité des leaders	Theories that consider personal qualities and characteristics that differentiate leaders from nonleaders.	Théories qui prennent en compte les qualités personnelles et les caractéristiques qui différencient les leaders des non-leaders.

Transactional leaders Leadership transactionnel (m)	Leaders who guide or motivate their followers in the direction of established goals by clarifying role and task requirements.	Les leaders qui guident ou motivent leurs adeptes dans la direction des objectifs établis en clarifiant les exigences des rôles et des tâches.
Transformational leaders Leaders transformationnels (m)	Leaders who inspire followers to transcend their own self-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers.	Des leaders qui inspirent les adeptes à transcender leurs propres intérêts et qui sont capables d'avoir un effet profond et extraordinaire sur les adeptes.
Trust Confiance (f)	A positive expectation that another will not act opportunistically.	Une attente positive qu'un autre n'agira pas de manière opportuniste.
Turnover Rotation (f)	Voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization.	Retrait permanent volontaire et involontaire d'une organisation.
Two-factor theory Théorie (f) de Frederick Herzberg / Théorie (f) des 2 facteurs de motivation	A theory that relates intrinsic factors to job satisfaction and associates extrinsic factors with dissatisfaction. Also called motivation-hygiene theory.	Une théorie qui relie les facteurs intrinsèques à la satisfaction au travail et associe les facteurs extrinsèques à l'insatisfaction. Aussi appelée théorie de la motivation-hygiène.
Type A personality Personnalité (f) de type A	Aggressive involvement in a chronic, incessant struggle to achieve more and more in less and less time and, if necessary, against the opposing efforts of other things or other people.	Implication agressive dans une lutte chronique et incessante pour accomplir toujours plus en moins de temps et, si nécessaire, contre les efforts opposés d'autres choses ou d'autres personnes.
U		
Uncertainty avoidance Évitement (m) de l'incertitude	A national culture attribute that describes the extent to which a society feels threatened by uncertain and ambiguous situations and tries to avoid them.	Un attribut de la culture nationale qui décrit la mesure dans laquelle une société se sent menacée par des situations incertaines et ambiguës et tente de les éviter.
Unfreezing Déblocage (m)	Changing to overcome the pressures of both individual resistance and group conformity.	Changer pour surmonter les pressions de la résistance individuelle et de la conformité du groupe.
Unity of command Unité (f) de commandement	The idea that a subordinate should have only one superior to whom he or she is directly responsible.	L'idée qu'un subordonné ne devrait avoir qu'un seul supérieur dont il ou elle est directement responsable.
Utilitarianism Utilitarisme (m)	A system in which decisions are made to provide the greatest good for the greatest number.	Un système dans lequel les décisions sont prises pour fournir le plus grand bien au plus grand nombre.

V		
Value system Système (m) de valeurs	A hierarchy based on a ranking of an individual's values in terms of their intensity.	Une hiérarchie basée sur un classement des valeurs d'un individu en fonction de leur intensité.
Values Valeurs (f)	Basic convictions that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.	Convictions fondamentales selon lesquelles un mode de conduite ou un état final d'existence spécifique est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou à un état final d'existence opposés ou inverses.
Variable-interval schedule Programme (m) à intervalles variables	Distributing rewards in time so that reinforcements are unpredictable.	Distribuer les récompenses dans le temps pour que les renforts soient imprévisibles.
Variable-pay programme Programme (f) de rémunération variable	A pay plan that bases a portion of an employee's pay on some individual and/or organizational measure of performance.	Un plan de rémunération qui fonde une partie de la rémunération d'un employé sur une mesure individuelle et / ou organisationnelle du rendement.
Variable-ratio schedule Estimation (f) des odds ratio (OR)	Varying the reward relative to the behaviour of the individual.	Varier la récompense en fonction du comportement de l'individu.
Virtual organization Organisation (f) virtuelle	A small, core organization that outsources major business functions.	Une petite organisation de base qui sous-traite les principales fonctions de l'entreprise.
Virtual teams Équipes (f) virtuelles	Teams that use computer technology to tie together physically dispersed members in order to achieve a common goal.	Des équipes qui utilisent la technologie informatique pour relier des membres physiquement dispersés afin d'atteindre un objectif commun.
Vision Vision (f)	A long-term strategy for attaining a goal or goals.	Une stratégie à long terme pour atteindre un ou plusieurs buts.
Vision statement Énoncé (m) de vision	A formal articulation of an organization's vision or mission.	Une articulation formelle de la vision ou de la mission d'une organisation.
Voice Voix (f)	Dissatisfaction expressed through active and constructive attempts to improve conditions.	Insatisfaction exprimée par des tentatives actives et constructives pour améliorer les conditions.
W		
Wellness programmes Programmes (m) de mieux-être	Organizationally supported programmes that focus on the employee's total physical and mental condition.	Programmes soutenus par l'organisation qui se concentrent sur la condition physique et mentale totale de l'employé.

Whistle-blowers Dénonciateurs (m)	Individuals who report unethical practices by their employer to outsiders.	Les personnes qui signalent des pratiques contraires à l'éthique de leur employeur à des tiers.
Winner's curse Malédiction (f) du vainqueur	A decision-making dictum which argues that the winning participants in an auction typically pay too much for the winning item.	Un dicton décisionnel qui soutient que les participants gagnants à une enchère paient généralement trop cher pour l'objet gagnant.
Work sample test Test (m) d'échantillons de travail	A test that is a miniature replica of a job that is used to evaluate the performance abilities of job candidates.	Un test qui est une réplique miniature d'un emploi qui est utilisé pour évaluer les capacités de performance des candidats à un poste.
Work specialisation Spécialisation (f) de travail	The degree to which tasks in an organization are subdivided into separate jobs.	La mesure dans laquelle les tâches d'une organisation sont subdivisées en emplois distincts.
Work team Travail (m) en équipe	A group whose individual efforts result in performance that is greater than the sum of the individual inputs.	Un groupe dont les efforts individuels se traduisent par des performances supérieures à la somme des entrées individuelles.
Workforce diversity Diversité (f) de la main-d'œuvre	The concept that organizations are becoming more heterogeneous in terms of gender, age, race, ethnicity, sexual orientation and inclusion of other diverse groups.	Le concept selon lequel les organisations sont de plus en plus hétérogènes en termes de sexe, d'âge, de race, d'ethnicité, d'orientation sexuelle et d'inclusion d'autres groupes divers.
Workplace spirituality Spiritualité (f) au travail	The recognition that people have an inner life that nourishes and is nourished by meaningful work that takes place in the context of community.	La reconnaissance que les gens ont une vie intérieure qui se nourrit et se nourrit d'un travail significatif qui se déroule dans le contexte de la communauté.

References

1. Aswathappa K., "Organizational Behavior-Text, Cases and Games", Himalaya Publishing House, New Delhi, 2008.
2. Stephen B. Robbins, "Organisational Behavior", PHI, New Delhi, 2008.
3. Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, "Organizational Behavior", Biztantra, New Delhi, 2009.
4. Jai B.P. Sinha: "Culture and Organizational Behavior", Sage Publication India Private Limited, New Delhi, 2008.
5. Nelson,Quick, Khandelwal, "An Innovative Approach to Learning and Teaching OrganisationalBehaviour" Cengage Learning,2012.
6. PareekUdai: "Understanding Organizational Behavior", Oxford University Press, New Delhi, 2007.
7. Schermerhorn, Hunt and Osborn: "Organizational Behavior", Wiley India Limited, New Delhi, 2007.
8. Sharma V.S., Veluri: "Organizational Behavior", JAICO Publishing House, New Delhi, 2009.
9. Hellriegel& Slocum, "Fundamentals of Organizational Behavior", Cengage Learning India, New Delhi, 2009.
10. Mary Ann Von Glinow, Radha R. Sharma, Steven L. McShane, "Organizational Behavior", Tata McGraw Hill Education, New Delhi, 2008.

/ Les références bibliographiques

1. Alexandre-Bailly Frédérique , Bourgeois Denis , Gruère Jean-Pierre, Raulet-Croset Nathalie, Roland-Lévy Christine , Scharnitzky Patrick, Stone Pete, Tran Véronique . «Comportements humains et management ». 6e édition, Pearson, 2019.
2. Gaspard Claude. L'étude de cas : qu'est ce que c'est ?
<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-de-cas/> Publié le 11 février 2020
3. Agence Webmarketing à Lille <https://www.mv-marketing.fr/actualites/content-types/comment-rediger-une-etude-de-cas-guide-et-modele-pour-les-signets/#what-is-a-case-study>
/2021 MV Marketing. Construit avec WordPress et le thème Materialis