

1. Culture nationale

(motivation intrinsèque enfants US & Chinois)

activités centrales pour une organisation

- ▶ atteindre les objectifs
- ▶ maintenir les systèmes organisationnels
- ▶ s'adapter à l'environnement externe

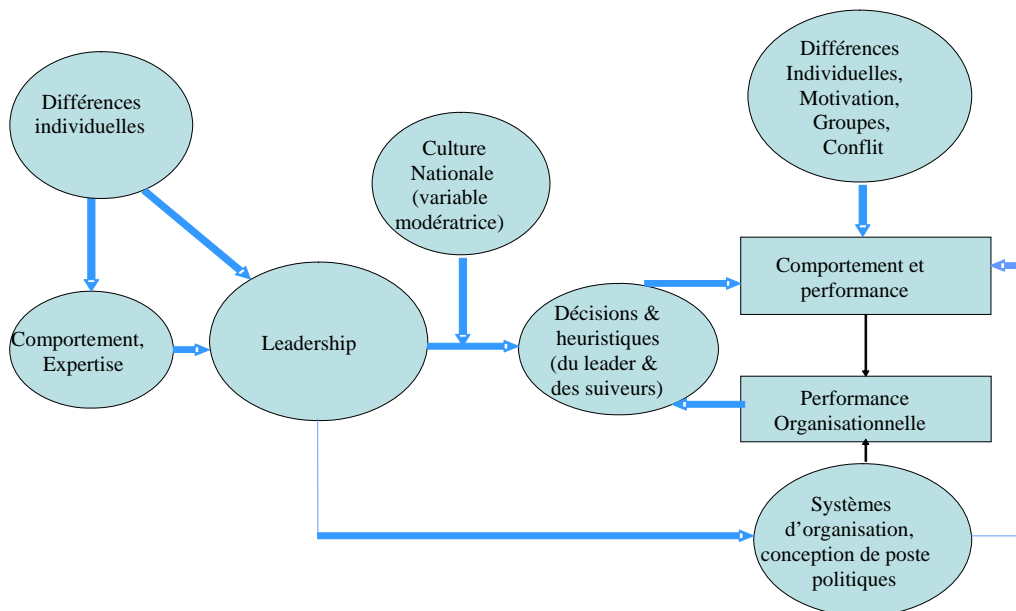
ressources

- ▶ économique
- ▶ humaine

Comportement Organisationnel : science

- ▶ psychologique
- ▶ étude systématique (méta-analyse)

Schéma du cours



Culture nationale

- ▶ apprise
- ▶ forte importance sur la perception de la réalité (code sociaux, montrer émotions, religion) => comportement moyen
- ▶ valeur
 - ▶ implicite
 - ▶ explicite

- ▶ influence fortement valeur & attitudes (hofstede)
- ▶ structure le système organisationnel

influencé par

- ▶ géographie (température, ~ PIB, besoin technologique)
- ▶ histoire
- ▶ démographie

EU, US

- ▶ cultures monochromatiques: temps linéaire, systématique, sphère privé importante
- ▶ bas (pauvre) contexte: communication explicites, confiance aux étrangers, importance du savoir
 - ▶ SO: plat (horizontaux)
 - ▶ comportement = disposition + (situation)
- ▶ individualisme: motivé par le choix, soi-même
- ▶ Distance hiérarchique basse: confiance plus facile à gagner (Suisse, exception Costa Rica)

Amérique latine, méditerranéen, pays arabes, orientaux

- ▶ cultures polychromatiques: vue multidimensionnelle du temps, moins organisé, moins de sphère privé
- ▶ haut (riche) contexte: communication cryptique, traditionnelles, maintien du statu quo, groupes sociaux cohésifs (fermé), importance du réseaux de connaissances
 - ▶ SO: très hiérarchisés
 - ▶ influencé par le contexte
 - ▶ comportement = (disposition) + situation
- ▶ Collectivisme: motivé par le but commun, le groupe
- ▶ Distance hiérarchique haute: respect pour l'autorité, statut (Japon)

Pays masculins: hommes dominants, compétitifs, ambitieux

Pays féminins: attentes égales

Etude 1 (formes)

- ▶ américain le plus motivé par propre choix
- ▶ chinois le plus motivé quand le choix est imposé par une personne connue/respecté (mère)

Etude 2 (jeux vidéo)

- ▶ américain le plus motivé par propre choix
- ▶ chinois le plus motivé par membres du même groupe, même si inconnue, significant others)

2. Les différences individuelles (autonomie modérateur des Big Five)

Caractéristiques qui prédisent la performance: physique, apparence, aptitude, personnalité, comportement, valeur

Test Stundford-Binet: mémoire, imagination, attention, compréhension

Traits: personnalité, tempérament, motivation, QI, expertise

Situations fortes: attentes à la conformité des individus

- ▶ les dispositions individuelles ne prédisent pas le comportement (expérience électricité)
- ▶ erreur fondamental d'attribution (due aussi à la culture)

Situations faibles: plus de liberté (parc, chambre)

- ▶ les dispositions individuelles jouent un rôle important

Big Five: 50% héritable, 50% environnement

- ▶ Stabilité émotionnelle (névrosisme): haut = sensible / émotionnel
- ▶ Extraversion (haut) / Introversiion (bas)
- ▶ Ouverture d'esprit : (haut) = ouvert
- ▶ Agréabilité : (haut) = aimable
- ▶ Conscience : (haut) = consciencieux, organisé / (bas) = inconscient, mal organisé

Test de validité

- ▶ validité convergente : corrélation avec tests existant similaire
- ▶ validité divergente : non corrélation des valeurs différentes
- ▶ validité concurrente : régression % expliqué
 - ▶ sample selection bias : si l'échantillon est trop petit

Prédiction de la performance

- ▶ Corrélation entre complexité du poste $r_{QE} = r_{QI}$
- ▶ QE pas meilleur que QI, car pas une mesure objective
- ▶ $QI \sim$ bon travaille \sim si complexité haute
- ▶ QI pas liée à la personnalité

Etude

- ▶ plus il y a d'autonomie $r_{QE} = r_{QI}$ plus la personnalité prédit la performance
- ▶ validité : conscience (+), extraversion (+), \sim agréabilité (-)

3. Perception et attribution (attribution de succès homme/femme)

attribution : explication de la cause de l'effet

- ▶ Interne: cause imaginé
 - ▶ uniformité ~ situation
 - ▶ spécificité
 - ▶ consensus
- ▶ Externe: cause visible
- ▶ biaisé par manque d'information ou attentes
 - ▶ garder constance cognitive
 - ▶ attentes initiales

inférence

Succès

- ▶ Comportement = Disposition

Echec

- ▶ Comportement = Situation (garder l'estime de soi)

Erreur fondamentale d'attribution : ignorer la puissance de la situation

Perception

- ▶ automatique
 - ▶ identification
 - ▶ attribution
- ▶ correction avec effort cognitif (si disponible)
 - ▶ pas réfléchir à qqch d'autre
 - ▶ question
 - ▶ mensonge
- ▶ sinon
 - ▶ attribution initial
 - ▶ attribution non verbale (car travail toujours)
 - ▶ oublie de la puissance de la situation
- ▶ besoin d'interview structuré

Etude 1 : attribution de la performance interne / externe au groupe

- ▶ Normal
 - ▶ Bonne performance: interne
 - ▶ Mauvaise performance: externe
- ▶ Mauvais sexe pour la tâche

- ▶ Bonne performance: externe
- ▶ Mauvaise performance: interne

Etude 2 : information unique / information partagé (biais)

Etude 3 : information sur la performance antérieur détaillé / vague (biais)

Il n'y a pas de biais, uniquement quand l'attribution est indéniable

- ▶ performance individuel prouvé

4. Les théories de la motivation (argent, feedback, reconnaissance sociale)

motivation: état cognitif reflétant les attributions fait au sujet de leurs actions

- ▶ intrinsèque: interne par rapport à ses valeurs
- ▶ extrinsèque: congruente, valeur externe
- ▶ démotivation: incongruente

satisfaction des besoin

renforcement

- ▶ situation
- ▶ comportement
- ▶ conséquences

Théories initiale

- ▶ Pyramide des besoin de Maslow (top->bottom)
 - ▶ Actualisation : autoréalisation
 - ▶ Estime de soi
 - ▶ Appartenance
 - ▶ Sûreté et sécurité
 - ▶ Physiologique
- ▶ Existence-Relation-Développement (Alderfer)
 - ▶ besoin de Maslow non séquentiel
- ▶ Motivationnelle-Hygiène (Herzberg)
 - ▶ Motivationnelle: intrinsèque -> satisfaction
 - ▶ Hygiène: extrinsèque -> insatisfaction
- ▶ Théorie des besoins (McClelland)
 - ▶ Besoin de pouvoir
 - ▶ Besoin d'accomplissement: risque micro-management
 - ▶ Besoin d'affiliation: vision influencé

- ▶ Théorie de l'expectative (Vroom)
 - ▶ individus calculent conséquences de leurs actions

Théories actuelles (individu rationnel)

- ▶ Théorie de l'équité
 - ▶ ratio *Sortie* < standard de référence
 - ▶ changer de ratio
 - ▶ dissonance cognitive des facteurs
 - ▶ changer de référence
- ▶ Théorie de la justice procédurale
 - ▶ justice distributive: résultat d'échange (équité) (constructive / destructive)
 - ▶ justice procédurale: attribution
- ▶ Théorie sociale cognitive
 - ▶ Modèle de maîtrise: acquisition de connaissance pour le but
 - ▶ Croyance d'auto-efficacité: contrôle sur action pour atteindre le but
 - ▶ Systèmes de buts: réduire l'écart aux buts

Extension Shamir

- ▶ Concept rationnel que pour situations fortes, ignore valeur morales
- ▶ Théorie de concept de soi
 - ▶ Dirigé par buts et l'expression de soi (sentiments, attitudes,...)
 - ▶ Motivé à accroître son estime de soi et ses valeurs
 - ▶ Motivé à augmenter la cohérence interne (dans le temps)
 - ▶ identification aux collectifs
 - ▶ attentes + croyances

Meta-analyse

- ▶ intégration quantitative des études indépendantes (relation entre les variables)
- ▶ différence standardisé entre deux moyennes de groupes $d = \frac{2r}{\sqrt{1-r^2}}$
- ▶ population $r = \frac{d}{2}$
- ▶ corrige
 - ▶ variation
 - ▶ erreur de mesure
 - ▶ augmente l'échantillon => plus significatif
 - ▶ contrôle l'effet de la variable modératrice

Etude

- ▶ argent
 - ▶ motivation par la valeur

- ▶ feedback
 - ▶ motivation par l'information
 - ▶ plus important à haute complexité
 - ▶ Indicateur de performance pour la variation au résultat et l'exécution
 - ▶ Clarifie la tâche
- ▶ reconnaissance social
 - ▶ comme l'argent
 - ▶ valeur = futur social
 - ▶ Prédit la réalisation
- ▶ argent + reconnaissance : ne marche pas
- ▶ le meilleur est la combinaison des 3 > 1 + 2 + 3

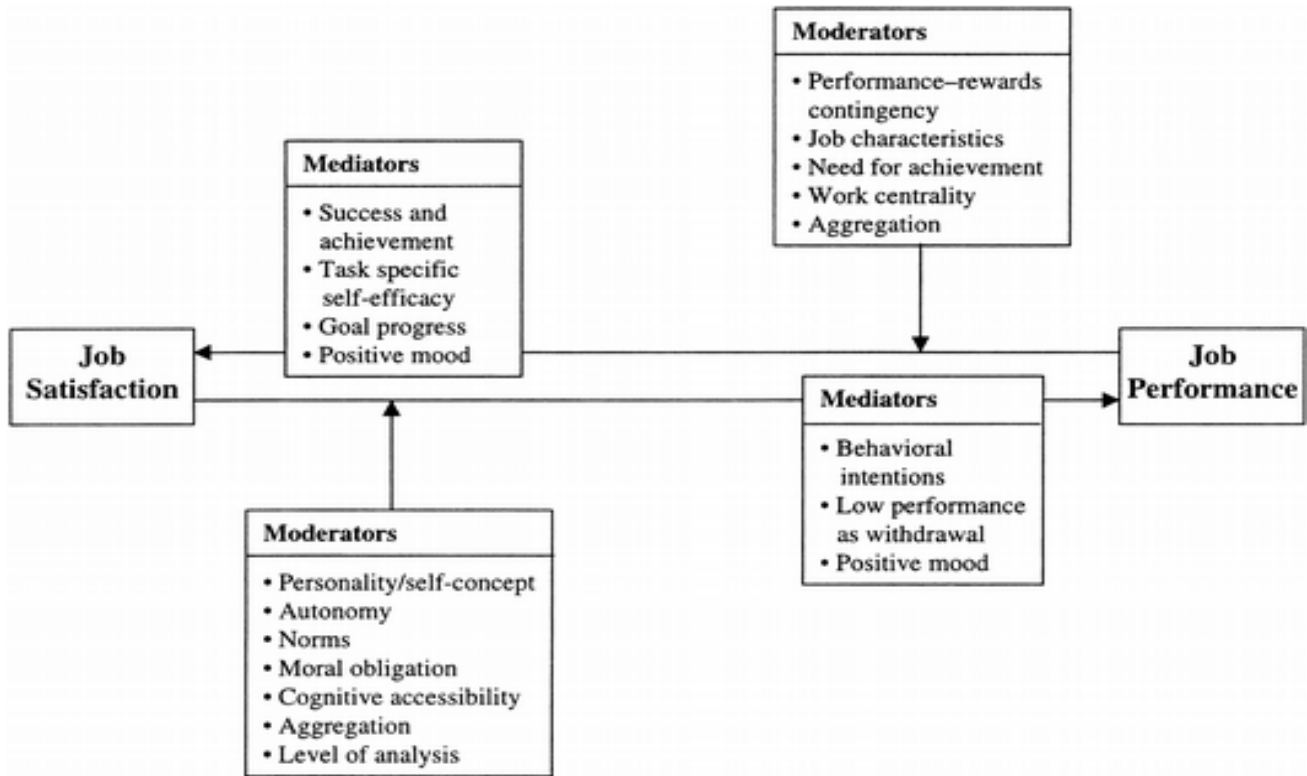
5. La conception de poste

(récompenses lié à la performance ou non, hôpital)

Herzberg : motivation ~ satisfaction du travail

satisfaction <-> performance ↑ avec la complexité du travail

facteurs influençant la relation



Modèle intégratif de la relation entre satisfaction au travail et performance. Source: Judge et al. (2001) 1

Performance = [capacité + motivation] + capacité * motivation

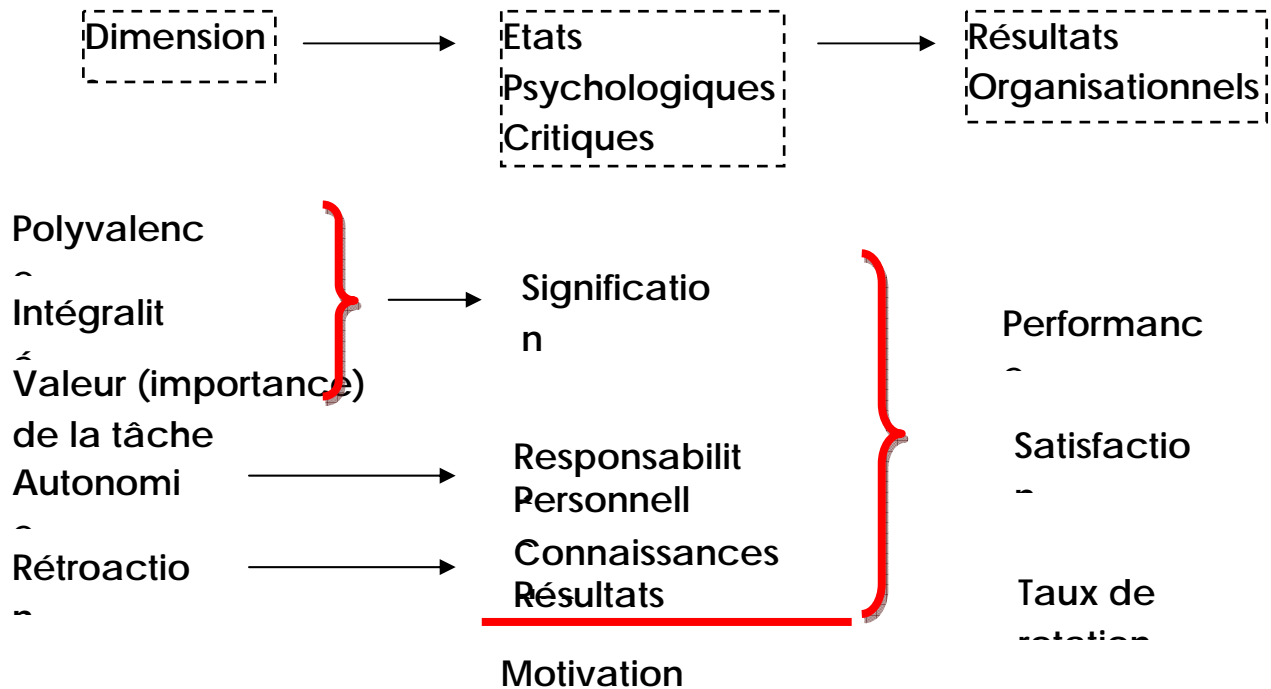
Si pas motivé

- ▶ recherche d'équilibre : erreurs, actions informel, désintérêt du travail
- ▶ augmentation de l'importance des aspect financier

Arggis : l'individu se développent, immaturié (CT) à maturité (LT) [p8]

conception de poste

- ▶ Influence sur la performance pas prouvé



Croyance d'auto efficacité : explique performance

Etude : Attention les montant n'était pas communiqué => incertitude

- ▶ Si la récompense dépend de la performance, la motivation intrinsèque
- ▶ Si la récompense ne dépend pas de la performance, la motivation intrinsèque

6. Evaluation de la performance

(récompenses monétaire/non-monétaire, fast-food)

Fixation des buts à atteindre

- ▶ supérieur doit les fixer en collaboration avec ses subalterne => motivation

But

- ▶ fonction directive et attentionnelle
- ▶ doit être un challenge
- ▶ affect persistance et rapidité des efforts
- ▶ nouvelles connaissances

Récompenses monétaires (contingent à la performance)

- ▶ marche avec des tâches simple
- ▶ pour des tâches complexe le salaire devient plus important
 - ▶ fix => évalue capacité, confiance

Evaluation

- ▶ objective: observable, quantifiable
- ▶ subjective: tâche complexe, groupe
 - ▶ Attention biais
 - ▶ besoin d'approche 360°

Evaluation 360 degrés

- ▶ Doit être anonyme
- ▶ Données: chefs, pairs, clients, subalternes
- ▶ Feedback multi source
 - ▶ évaluation de performance
 - ▶ changement organisationnel
 - ▶ développement du leadership
- ▶ même comportement évalué différemment
- ▶ voir des comportements différents (fréquence d'observation)

Influence de l'évaluation

- ▶ performance
 - ▶ général
 - ▶ spécifique
- ▶ biais
 - ▶ Idiosyncrasies de l'évaluation (tendance individuel), influence beaucoup => schéma cognitifs
 - ▶ Perspectives organisationnelles (traitement de l'information)
 - ▶ erreurs de mesure
- ▶ => besoin de 360° pour . erreurs
- ▶ « Adapteurs »: plus sensible au récompense monétaire
- ▶ Innovateurs: autonomie, créativité, n'aime pas les règles

Etude

- ▶ Argent et feedback
 - ▶ même résultat au bout de 9 mois
 - ▶ sauf pour le taux de rotation (job à faible complexité)
 - ▶ à très court terme argent > feedback

7. Le processus décisionnel

(acquisition d'expertise éducation/expérience, crédit)

normative: logique rationnel

descriptive: comment

heuristiques de jugements (l'intuition) / raccourcis

- ▶ manque de temps
- ▶ cognitivement occupé
- ▶ manque d'information

⇒ **stéréotype**

⇒ **apprentissage par exposition répétitif**

heuristiques

- ▶ heuristique d'accessibilité: exemple influence estimation (fréquence)
- ▶ heuristique de représentabilité: comparer à un stéréotype (modèle)
- ▶ ancrage et ajustement: base pour une heuristique d'accessibilité, sur/sous-ajustement même si on sait que l'ancre est fausse
- ▶ heuristique d'affectivité: émotion (risque averse)

Biais de confirmation: vouloir confirmer ses attentes

| Rationnel (Système 2) | Intuitif (Système 1) |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Analytique | 1. Holistique (schématique) |
| 2. Logique | 2. Heuristiques |
| 3. Connexions logiques/règles | 3. Connexions associationnistes |
| 4. Appréciation consciente | 4. Appréciation subconsciente |
| 5. Traitement lent des données | 5. Traitement rapide des données |
| 6. Basé sur des concepts concrets | 6. Basé sur des images, stéréotypes |
| 7. Neutre | 7. Emotionnel |
| 8. Contrôlé (flexible) | 8. Automatique (peu modifiable) |
| 9. Explicite | 9. Implicite |

Schémas

- ▶ facile à retenir (peux d'effort mentaux)
- ▶ donne un sens au monde (besoin d expliquer l'incomplet)
- ▶ traitement de l'information plus rapide
- ▶ types
 - ▶ catégories
 - ▶ stéréotypes
 - ▶ causalité / scénarios

Problème dans l'organisationnel: Feedback pas toujours disponible

Danger

- ▶ ignorer les signaux de l'environnement
- ▶ ancrage des stéréotypes
- ▶ accessibilité de la confiance dans no schéma
- ▶ problème de confondre indice et preuve
- ▶ recherche de confirmation des données / attentes

Etude

- ▶ Professeurs et étudiant étaient meilleur que les managers (non académique)
- ▶ L'expérience marche pas car
- ▶ le feedback arrive trop tard
- ▶ difficile de transformer expérience en expertise
- ▶ même si feedback rapide
- ▶ quel information était relevant / indicatif
- ▶ gestion de clients => annihilation de sont propre feedback

8. Le fonctionnement des groupes

(influence de l'importance de la tâche sur la conformité, line-up)

Groupes

- ▶ formel / informel
- ▶ permanent / temporaire

Etapas

- ▶ constitution
- ▶ tumulte
- ▶ cohésion
- ▶ performance
- ▶ dissolution

Conformité

- ▶ individu
 - ▶ collectivistes
 - ▶ individualiste
- ▶ taille de la majorité
- ▶ proportion de femmes
- ▶ après 3-4 personnes cela ne change plus beaucoup

Performance du groupe

- ▶ individu

- ▶ environnement
- ▶ interaction
- ▶ rendement
- ▶ productivité: QI, conscience, agréabilité, stabilité émotionnelle
- ▶ viabilité: QI, extraversion, stabilité émotionnelle
- ▶ performance ~ efficacité en soi

Groupthink (Janis p.8)

- ▶ facteurs
 - ▶ manques d'informations
 - ▶ leadership partial
 - ▶ pas d'objectif précis
 - ▶ homogénéité => pensée unique
 - ▶ stress
- ▶ symptômes
 - ▶ raisonnement collectif (stéréotype)
 - ▶ trop optimiste
 - ▶ autocensure
 - ▶ unanimité
 - ▶ protéger le leader des informations
- ▶ conséquences
 - ▶ alternatives ignoré
 - ▶ pas d'opinion d'experts externe
 - ▶ biais de confirmation
- ▶ besoin
 - ▶ rôle évaluation critique
 - ▶ leader impartial
 - ▶ groupe ad hoc, division
 - ▶ contact externe
 - ▶ hétérogénéité ou simulée

Etude

- ▶ tâche difficile + incitation = conformité
- ▶ tâche facile (plus confiance) + incitation = conformité
- ▶ => décision importante doivent être anonyme

9. Le leadership (influence externe d'un leader charismatique, Steve Jobs)

Définition

- ▶ processus pas une position
- ▶ influence vertical et horizontal
- ▶ dans la tête du suiveur

But: concrétiser une vision valable

- ▶ favoriser les collaborateurs
- ▶ la société
- ▶ authentique: charismatique et morale

| Managers (correctement) | Leaders (ce qu'il faut) |
|---|--|
| Rationnel et non-émotionnel | Sentiments et émotions |
| Poussé par la bureaucratie | Motivé par des valeurs |
| Préserve le statu quo, la stabilité | Redéfinit le statu quo ; crée une nouvelle réalité, changement |
| Passif/réactif | Proactif |
| Impersonnel | Personnel |
| Concentré sur sa tâche | Concentré sur sa mission |
| Utilise les récompenses matérielles/sanctions | Utilise des récompenses intrinsèques |
| Transactionnel | Transformationnel |

Théories comportementales

- ▶ orienté employé: relation interpersonnelles ~ contexte
- ▶ orienté production: aspect technique et tâches
- ▶ Théorie chemin-but (House)
 - ▶ Leader doit compenser les variables situationnelles qui rendent difficiles au subordonné l'atteinte de son but.
- ▶ Problème d'étude du leadership
 - ▶ biais d'attribution des signaux de performance
 - ▶ résultat <-> leadership: causalité inversé
 - ▶ heuristique d'accessibilité (exemples)
 - ▶ heuristique de représentativité (cause apparente typique)

Nouveau leadership

- ▶ théorie de la motivation

- ▶ Leadership charismatique (transformationnel)
 - ▶ métaphore, histoire, analogie
 - ▶ valeur, sens collectif, mission
 - ▶ motivation
 - ▶ estime de soi
 - ▶ pourquoi (raison)
- ▶ Leadership transactionnel
 - ▶ renforcer / sanction
 - ▶ comportement désirable / indésirable
- ▶ Leadership Instrumental
 - ▶ stratégique: performance de l'entreprise
 - ▶ travail: performance des collaborateurs

Possible de former le leadership

- ▶ Attention preuves des méthodes !

Etude

- ▶ Si les temps sont durs (information négative), un leader charismatique a plus d'influence sur les acteurs externes.

10. Film « 12 angry men »

Résumé

- ▶ Débat d'un jury sur la culpabilité ou non d'un jeune
- ▶ Jeune vient d'un quartier pauvre
- ▶ Un seul vote non-coupable par principe
- ▶ A la fin tous le monde vote non-coupable

Preuves

- ▶ Vieux monsieur entendu bruit et vue descendre les escalier
- ▶ Dame à lunette en face à vue d'en face à travers la dernière vitre du métro
- ▶ Couteau retrouvé
- ▶ Accusé ne se rappelais plus du film qu'il a vu au cinéma

Remarques

- ▶ chaleur de la salle => environnement augmente le stress
- ▶ vote à main lever
- ▶ Un contre par principe => bien (rôle...)
- ▶ apriori face aux origines => erreur fondamentale d'attribution (3)
- ▶ parler à tour de rôle, vote => besoin de conformité

- ▶ couteau => un même fait peut avoir plusieurs sens
- ▶ Preuves => heuristique d'accessibilité, erreur d'ancrage
- ▶ Dernier juré influencé par son histoire avec son fils => heuristique d'affectivité

11. Expérience

Partie 1

- ▶ Facteur qui corrèle avec la performance
- ▶ Profile de manager d'équipes au CHUV

Partie 2

- ▶ Questionnaire sur la sanction de subordonné par le manager
- ▶ Effets possibles
 - ▶ 1) Conséquence, sanction comme instrument
 - ▶ 2) Gestion des impressions
 - ▶ 3) Réaction + passé
 - ▶ 4) Attentes et réactions
 - ▶ 5) Equité
 - ▶ 6) Emotions

12. Congé

13. Théorie des jeux

14. Question / Réponse