

---

---

# **PLAN DE COURS**

## **L'INDIVIDU ET L'ORGANISATION**

---

---

**Joanne Greene M.Ps.**  
**<http://moodle.uqam.ca>**  
**[greene.joanne@uqam.ca](mailto:greene.joanne@uqam.ca)**

## La stratégie pédagogique

Le cours *Individu et Organisation* vise à développer, chez les étudiants, les connaissances et les habiletés pour communiquer et interagir efficacement avec les personnes et les groupes. Plus spécifiquement, les trois objectifs suivants sont poursuivis :

Comprendre les facteurs qui affectent le comportement en organisation; réfléchir et approfondir sa compréhension des principaux facteurs, concepts et théories qui expliquent le comportement des individus et des groupes au sein de l'organisation

- Lectures, exposés et discussions

Savoir observer, décrire et analyser, pour gérer les phénomènes humains en organisation

- Études de cas, analyse de situations vécues en contexte organisationnel et travail en équipe.

Mieux se connaître et se développer. Réfléchir à son comportement, ses besoins, motivations, valeurs, style personnel, ressources; se sensibiliser aux impacts de ces éléments sur les individus avec lesquels on interagit dans son organisation

- Questionnaires, analyse de situations vécues, simulations

## L'évaluation

### Travail individuel

- Travail d'initiation au comportement organisationnel à remettre le 25 janvier, par courriel 10%
  - Description et traitement d'un problème de gestion
    - Ébauche de la description à remettre le jour 2 ..... (10%)
    - Seconde ébauche à remettre le jour 3 ..... (5%)
    - Propositions de solutions sur le cas d'un collègue à remettre au prof et au collègue le jour 4 ..... (10%)
    - Version finale du travail à remettre le jour 5 ..... (25%)
- } 50%

### Travail d'équipe

- Analyse d'un changement organisationnel – travail commun aux trois cours du présent module - la description vous sera fournie durant la première fin de semaine du cours
    - Analyse comportementale - section 4 du travail ..... (20%)
    - Présentation orale ..... (10%)
    - Document écrit, sections 1, 2 et 6 ..... (10%)
- } 40%

La remise en retard de tout travail mentionné dans la section *Évaluation* entraîne la perte de 20% des points attribués à ce travail par jour de retard sauf s'il y a eu entente au moins 72 heures avant la date prévue de remise, avec l'enseignante. Une telle entente sera convenue si les circonstances sont exceptionnelles seulement.

La présence des étudiants au cours est obligatoire. Toute absence dépassant 20 % du cours, soit 1 journée sur 5 journées de cours, entraîne une invalidation du cours.

### Barème d'évaluation

A+ : 90 à 100 (4,3)	B+ : 77 à 79 (3,3)	C+ : 67 à 69 (2,3)
A : 85 à 89 (4,0)	B : 73 à 76 (3,0)	C : 63 à 66 (2,0)
A- : 80 à 84 (3,7)	B- : 70 à 72 (2,7)	E : Échec (0)

	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5
<b>Thèmes</b>	Introduction Savoir intervenir en gestion Les caractéristiques individuelles et la perception	L'évolution des équipes de travail et la culture	Les gestes des équipes performantes La prise de décision collective	La résolution de problèmes humains au travail Savoir intervenir en gestion (bis) Le changement	Agir avec impact Le développement des compétences en gestion
<b>Travaux relatifs à cette séance</b>	Travail d'initiation au comportement organisationnel, à remettre le 25 janvier	Description d'un problème de gestion (première ébauche à remettre)	Description d'un problème de gestion (seconde ébauche à remettre)	Propositions de solution au cas de gestion d'un collègue (à remettre au prof et au collègue)	
<b>Cas, travail d'équipe et activités</b>		Exercice : Les cordes Exercice : comparaison de cultures Questionnaire : FIRO B	Exercices de prise de décision en groupe Activité : Présentation du problème de gestion à un collègue	Activité : présentation des cas et discussion de solutions Activité : analyse champs de force	Exercice : participation à la décision
<b>Lectures associées à cette séance</b>	CO : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Texte : Savoir intervenir en gestion	CO : 8, 16	CO : 9, 10, 11,		CO : 12, 13, 14

**Jour 7, AM**  
Présentation orale et remise du travail commun aux trois cours

En outre, la lecture du chapitre 17, sur le changement, de même que les pages 446 à 456 de *Comportement humain et organisation* (Schermerhorn et al. 2006), vous fourniront les modèles dont vous avez besoin pour le travail d'analyse d'un changement organisation



## NOTIONS UTILES

### INTRODUCTION AU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

---

#### Le comportement organisationnel

- A. Introduction au comportement organisationnel comme science de la gestion
- B. L'importance de la compréhension des principes qui régissent le comportement organisationnel

**Notions clés :** L'étude du comportement organisationnel versus la gestion des ressources humaines, les disciplines qui l'influencent, l'étude du comportement organisationnel comme discipline autonome, l'importance de l'étude du comportement organisationnel.

### L'INDIVIDU

---

#### Différences individuelles et comportement au travail

- A. La notion de différences individuelles et quelques domaines de différences
- B. Personnalité
- C. Valeurs et attitudes
- D. La perception, les erreurs de perception, le processus d'attribution

**Notions clés :** Définitions : la perception, les valeurs, l'attitude, la personnalité. Facteurs qui influencent la perception Erreurs de perception : stéréotypes, halo, sélection, projection, attentes. Catégories de différences individuelles

#### Motivation et apprentissage

- A. Les besoins comme sources de motivation
- B. Les processus de satisfaction des besoins
- C. Définitions de l'apprentissage
- D. Apprentissage cognitif et social
- E. Renforcement et récompense
- F. Styles d'apprentissage

**Notions clés :** Théories de contenu et de processus en motivation. Maslow. Herzberg. Théorie des caractéristiques de l'emploi, Hackman : polyvalence, autonomie, rétroaction, intégralité, signification. Adams : équité. Vroom : attentes et instrumentalité. Renforcement : intrinsèque ou extrinsèque, positif, négatif, sanction et extinction. Programme de renforcement, principes directeurs de renforcement positif (renforcement, contingent, immédiat; façonnement). Apprentissage social, apprentissage cognitif.

## Réactions humaines au changement, stratégies de gestion de changement

- A. Changement : définition, propriétés et raisons
- B. Les réactions des individus et des groupes au changement
- C. Impacts des réactions humaines sur la qualité de l'implantation d'un changement
- D. Gérer dans un contexte de changement : planifier l'implantation de changement

**Notions clés :** Propriétés du changement organisationnel. A quoi certains résistent, pourquoi des gens résistent, comment les résistances se manifestent. Les étapes de transition (Lewin).

---

## LES GROUPES

### Nature et dynamique des groupes, culture

- A. Les types de groupes et les raisons de s'y joindre
- B. L'efficacité des groupes : leur structure et leur fonctionnement
- C. La formation et le développement d'un groupe, les indices de maturation
- D. Les normes et la cohésion, la pensée de groupe
- E. Les relations entre les groupes

**Notions clés :** Définition d'un groupe, motifs pour se joindre à des groupes, types de groupe : formels ou informels. Les aspects structurels et fonctionnels des groupes et des organisations. Étapes de développement des groupes. La culture et les normes : définition, ce que les normes régissent. Cohésion : définition, facteurs facilitant le développement et effets de la cohésion. La pensée de groupe. La dynamique de la compétition. Facteurs qui influencent les relations intergroupes : interdépendance, objectifs, systèmes de récompenses, disponibilité des ressources

### Dynamique et gestion des conflits au travail

- A. Définition et nature des conflits
- B. Les habitudes de résolution de conflits
- C. Le choix stratégique d'un mode de résolution de conflit
- D. Les interventions externes en matière de gestion de conflits

**Notions clés :** Les conflits intrapersonnels, interpersonnels, intergroupes. Les styles ou modes de résolution de conflits et les contextes où chacun est utile. Les interventions : l'arbitrage et la médiation.

---

## IMPACT

---

### Leadership, pouvoir et influence

- A. Pouvoir, influence et leadership
- B. Les sources de pouvoir
- C. Historique de l'étude du leadership
- D. Les théories situationnelles
- E. Les théories fondées sur les traits et les comportements

**Notions clés :** Définitions et liens entre leadership, pouvoir et influence. Les approches : traits et comportements, éléments situationnels. Les sources de pouvoir en organisation : hiérarchiques et personnelles.

### MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE OBLIGATOIRE

McShane, Steven; Benabou, Charles. *Comportement organisationnel – comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Chenelière McGraw-Hill. Montréal 2007



## Liste de références en comportement organisationnel, préparée par J Greene

Mise à jour Août 2006

### Quelques livres de référence sur le comportement organisationnel en français.

Bareil, Céline, *Gérer le volet humain du changement*, Les éditions Transcontinental – Entrepreneurship. 2004 ISBN 2-89472-238-9

Basso, Olivier, Dornier, Philippe Pierre, Mounier, Jean Paul,<sup>1</sup> *Tu seras patron, mon fils*, Paris, Village mondial, 2004. ISBN 2-7440-6116-6

Bertrand, Yves<sup>2</sup>, *Culture organisationnelle*, Presses de l'Université du Québec, Collection Communication organisationnelle, 1991. ISBN 2-7605-0669-X

Bourque, J.J., Lelord, F. et al, *L'Âme de l'organisation*. Presses HEC Québec Amérique 1999 ISBN 2-7644-0003-9

Brilman, J.,<sup>3</sup> *Les Meilleures Pratiques de Management dans le nouveau contexte économique mondial* Édition d'Organisation, 5<sup>ème</sup> édition, 2004 ISBN : 2-7081-3259-8

Brunet, L., Savoie, A., *La face cachée de l'organisation, groupes, cliques et clans*. Les Presses de l'Université de Montréal, 2003. ISBN 2 7606 1866 8

Chiasson, Marc, Frève, Lise. *Superviser dans le feu de l'action*<sup>4</sup>. Editions Transcontinental, 2001. ISBN 2 89472 145 5

Collectif Harvard Business Review, *Le leadership*, Editions d'Organisation, 1999, ISBN: 2-7081-1736-X

Collectif Harvard Business Review, *Le management des hommes*, Coédition : L'expansion / Editions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2424-2

Collectif Harvard Business Review, *Négociation et resolution de conflits*, Coédition : L'expansion / Editions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2609-1

Collectif Harvard Business Review, *styles de leaders*, Coédition : L'expansion / Editions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2790-X

Collectif Harvard Business Review, *La prise de décision*, Coédition : L'expansion / Editions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2790-X

Collectif Harvard Business Review, *Le management du savoir en pratique*, Coédition : L'expansion / Editions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2739

Collerette, P., *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*<sup>5</sup>, Presses de l'Université du Québec, 1991, ISBN 2-7605-0610-X

---

<sup>1</sup> Le pendant français du livre de Mintzberg sur la formation des gestionnaires

<sup>2</sup> Je ne connais ni l'auteur ni le livre ... mais le thème est incontournable, ce qui explique sa présence sur cette liste

<sup>3</sup> Pour les chapitres 3 (Vision, valeurs et changement de culture), 6 (Créativité, innovation, et organisation innovante), 13 (Manager le changement), 14 (sur l'organisation apprenante) et 16 (Les nouveaux rôles des dirigeants)

<sup>4</sup> Livre de type « trucs », bien fait.

Collerette, Pierre; Delisle, Gilles; Perron, Richard. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 1997. ISBN 2-7605-0908-7

Cormier, Solange, *La communication et la gestion*, Presses de l'Université du Québec, Collection Organisations en changement 1995 ISBN 2-7605-0810-2

Cormier, Solange, *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Presses de l'université du Québec, Collection Communication Groupes et organisations 2003 ISBN 2 7605 1232 0

Courcy, F. Savoie A., Brunet, L., *Violences au travail, diagnostic et prévention*. Collection Paramètres, Presses de l'Université de Montréal, 2004. ISBN 2 7606 1870 6

Dolan, Shimon L *et al.*, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2<sup>e</sup> édition, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 2<sup>e</sup> ème édition, 2002, 2-89105-803-8

Dubois, Pierre, *Le sentiment d'appartenance du personnel : ce que les dirigeants et les gestionnaires d'entreprises doivent faire pour bénéficier des services de collaborateurs engagés, mobilisés et loyaux*, Montréal, Québecor, 2004. 2764006659

Foucher, R., Savoie, A., Brunet, L., *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Editions Nouvelles, 2004, ISBN 2 921696 87 8

Goleman, D., *L'intelligence émotionnelle*, J'ai lu, Éditions Robert Laffont 1997. ISBN 2-290-07130-7

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee, Annie, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Éditions Village Mondial/Pearson Education France, Paris, 2002. ISBN 2 84211 188 5

Guay, Marie-Michèle (ed)<sup>6</sup> *Performance et secteur public : réalités, enjeux, paradoxes*, Sainte Foy, PUQ, 1997

Guibert, Vincent, *Comment manager*, Éditions d'Organisation, 2004. ISBN 2 7081 3054 4

Kets De Vries, M.,<sup>7</sup> *Combat Contre L'irrationalité des Managers*. Éditions d'Organisation. 2002. ISBN 2-7081-2714-4 284 pages

Kets De Vries, M, *Les mystères du leadership, diriger c'est vendre de l'espoir*, Éditions d'Organisation. 2002. ISBN 284211877

Laflamme, Roch<sup>8</sup>, *La vie dans les organisations, des indicateurs de succès*. Presses de l'Université du Québec. 1994. ISBN 2-7605-0782-3

Mintzberg, H<sup>9</sup>, *Des managers des vrais / Pas des MBA - Un regard critique sur le management et son enseignement*, Éditions d'organisation, 2005, ISBN : 2-7081-3084-6

<sup>5</sup> L'auteur propose dans cet ouvrage une description des phénomènes de pouvoir dans les organisations. Les concepts de leadership et d'autorité, au lieu d'être vus comme des réalités antagonistes, sont présentés comme les deux modes naturels et légitimes de l'exercice du pouvoir.

<sup>6</sup> Dans le cadre d'un cours en CO, on s'intéresse au chapitre de Nugent, Patrick : Différences culturelles, apprentissage et performance organisationnels.

<sup>7</sup> Contenu ardu disent certains, compte tenu du fait que l'auteur présente une perspective fondée sur la psychanalyse

<sup>8</sup> Ce petit livre trace l'évolution des concepts de satisfaction, climat, qualité de vie au travail et culture depuis les 60 dernières années. Il identifie les principales définitions ainsi que les indicateurs de mesure de chacun des concepts. Finalement, il tire le portrait des indicateurs communs aux concepts et aide le lecteur à bâtir ses propres outils de mesure

<sup>9</sup> Réflexion intéressante sur la formation, pour les étudiants d'une école de gestion. Fait aussi ressortir l'importance des variables humaines et donc, des connaissances sur le comportement humain

Morgan, G. *Images de l'organisation*. Les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, 2<sup>ème</sup> édition, 1999 ISBN 2 7637 7571 3

Morin, E. M., *Psychologies au travail*, Gaétan Morin, 1996 ISBN 2-89105-622-1

Morin, E.M., Savoie, A., Beaudin, G.; *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Gaétan Morin, 1994. ISBN2 89105 541 1

Organisation internationale du travail, *La promotion de femmes aux postes de direction*, Bureau international du travail de Genève, 1997, 109 p.

Pauchant, T. C. et collaborateurs, *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Québec Amérique, Presses HEC, 1996. ISBN 2-89037-873-X

Parenteau, R. (ed),<sup>10</sup> *Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Presses de l'Université du Québec, 1992. ISBN 2-7605-0672

Pastor, Pierre, Bréard, Richard, *Gestion des conflits, la communication à l'épreuve*. Editions Liaisons, 2004. ISBN2 87880 581 X

Payette, A. *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*. Presses de l'Université du Québec 1988 ISBN 2-7605-0465-4

Payette, A., Champagne, C., *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presses de l'Université du Québec, 1997. ISBN 2-7605-0981-8

Petit, M., Klesta, Audrey, Ormando, H., Picq T., Poirson, P., *Management d'équipe; Concepts et pratiques*, Dunod, 1999. ISBN 2 10 003417 0

Pitcher, Patricia, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations, rêves, réalités et illusions du leadership*. Presses HEC, Québec Amérique, deuxième édition, 1997 ISBN 2-89037-911-6

Samson, Alain, *Avec qui travaillez-vous?* Éditions Transcontinental, 2002, ISBN 2 89472 192 7

Schermerhorn, J.R. Jr, Hunt, J.G., Osborn, R.N., De Billy, Claire. *Comportement humain et organisation*, Troisième édition, Éditions du Renouveau pédagogique, 2006.

Thevenet, Maurice, *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition Éditions d'Organisation, 2004, ISBN 2 7081 3149 4.

Thevenet, Maurice, *Quand les petits chefs deviendront grands*, Paris Editions d'Organisation, 2004. ISBN 2 7081 3208 3

Tremblay, Rémi; Bérard, Diane, *Les Fous du Roi. Il n'y a pas de crise du leadership. Il n'y a que des leaders en crise*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2004, ISBN 2 89472 247 8

---

## Articles ... et quelques livres en anglais

Arpin, Roland, Diriger sans s'excuser, *Gestion, revue internationale de gestion*, vol 19, no 1, mai 1994

---

<sup>10</sup> Réflexion du chapitre 10, sur les compétences des managers publics, fort intéressante

Bareil, C., Savoie, A., Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel, dans *Gestion*, vol 24, no 3, automne 1999, pp.86-94

Barette, Jacques, Carrière, J., Fankhauser, O., Barette, S., Les entreprises de haute technologie et leur pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération, dans *Gestion*, vol. 27, no. 2, été 2002

Barette, Jacques, Bérard, Jocelyn, Gestion de la performance : La relation superviseurs-employés et les liens avec les systèmes des ressources humaines, dans *Gestion*, volume 25, no.1, printemps 2000

Blais, Ann-Renée, Sinclair-Desgagné, Bernard : *Le leadership en 3C : Capacités, Conduite, Circonstances*, CIRANO, Décembre 2002 <https://depot.erudit.org/id/000580dd>

Charette , A. F. Lapointe , A. Savoir intervenir. Cahier 7 dans *Les cahiers des gestionnaires compétents*, Document préparé pour les étudiants du profil Synergie, UQAM. 15 pages 2000

Conger, J. A., Fulmer, R. M., Developing your leadership pipeline, dans *Harvard Business Review*, décembre 2003, pp. 76-84

Coughlin, Linda, Wingard, Ellen, Hollihan, Keith, eds. *Enlightened power – how women are transforming the practice of leadership*, Jossey Bass, san Francisco, 2005 ISBN 0 7879 7787 X

Denis, J.L., Langler, A., Pineault, M., Devenir leader dans une organisation complexe, *Gestion, revue internationale de gestion*, vol 21, no 4, pp 15-24, 1996

Distefano, J. J., Maznevski, Martha L., Creating value with diverse teams in Global Management, *Organizational Dynamics*, vol. 29, no.1, pp. 45-63. 2000

Doucet, René, Les programmes de développement des leaders dans les entreprises mondiales, dans *Gestion*, vol. 27, no.2, printemps 2002, pp. 86-97

Duarte, D.L., Tennant-Snyder N., Myths and realities of leading virtual teams, chap. 4 dans *Mastering virtual teams*, pp 73 – 91 2001

Filion, L.J., La gestion du changement. Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser. *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre 1989, pp 24-34

Garvin, D.A. Roberto, M.A, Comment produire de meilleures décisions, *Expansion Management Review*, Décembre 2001

Gagnon, Yves-Chantal, Létourneau, Francine, Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs, dans *Gestion*, volume 22, no.4, décembre 1997, p. 37

*Gestion, revue internationale de gestion*. La gestion de la performance au travail, Collection Racines du savoir, septembre 1995 ISBN 2-92 1510-06-5

*Gestion, revue internationale de gestion*. Dossier : Gérer la diversité, vol. 17, no 2, mai 1992, pp.38-65

Goleman, Daniel, Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, mars - avril 2000, pp. 78-90

Gosselin, Alain, Chouat, Nadège, Valoriser et gérer la diversification de la main d'oeuvre, dans *Gestion*, mai 1992, pp. 49-57

Hambrick, D. Les problèmes qui minent les équipes de direction. *L'Expansion Management Review*, pp. 16-25. 1995

Harel-Giasson, F. Faut-il Vraiment Avoir de la Vision? *Revue Internationale de Gestion*. Vol. 20 : No. 3. Septembre, 1995.

Harel-Giasson, Francine, Marchis-Mouren, Marie Françoise, Le leadership au féminin : et si c'était du leadership?, *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 16, no. 3, Septembre 1991, pp. 81-90.

Harel-Giasson, Francine, Dirigeants, qu'est ce qui vous donne votre pouvoir, *Gestion, revue internationale de gestion*, 1976 et 1995

Hébert, Louis, Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial, dans *Gestion*, vol 27, no 2, printemps 2002, pp.78-85

Hubert, G., Karli, M., Lujan, C., Au secours, l'organisation rend fou!, dans *L'expansion Management Review*, septembre 2003, pp 62-70

Kierstead, James. *Personnalité et rendement au travail: aperçu de la recherche*. Direction de la Recherche, commission de la fonction publique du Canada, 1998, 9 pages, [http://www.hrma-agrh.gc.ca/research/personnel/personality\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/research/personnel/personality_f.asp)

Kouzes, J.M., Posner, B.Z. Leadership is a relationship. Chap. 1 dans *Credibility. How Leaders gain and lose it, why people demand it* ISBN 0 7879 0056 7, 332 pages, 1993

Lapierre, Laurent, Le leadership: le meilleur et le pire, *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 16, no 3, pp 8-14

Livingston, Sterling, Pygmalion in management, dans *Harvard Business Review*, 1969

Mahzarin, R. B., Bazerman, M. H., Chugh, D., How ethical are you? dans *Harvard Business Review*, décembre 2003, pp.56-64

Nichols, N.A., Whatever happened to Rosie the Riveter? *Harvard Business Review*, juillet – août 1993

Nugent, Patrick, Gérer le marginal, *Gestion, revue internationale de gestion*, vol 17, no 1, Février 1992, pp. 24-31

Nugent, Patrick, Managing conflict: Third-party interventions for managers. *Academy of Management Executive*, 2002, vol. 16, no 1.

Organisation internationale du travail, La promotion de femmes aux postes de direction, *Bureau international du travail de Genève*, 1997, 109 p.

Ouimet, G., En matière de performance au travail, évitez les excès, dans *Gestion*, septembre 1994, pp. 99-107

Ouimet, G., Dufour, Y. Le changement en entreprise : ce qu'il faut faire pour le réussir, *Revue Organisation*, automne, pp. 59-73 1995.

Paré, Guy, La génération Internet : un nouveau profil d'employés, dans *Gestion*, vol. 27, no. 2, 2002, pp. 47-53

Perlow, Leslie, Williams, Stephanie, Is science killing the company?, dans *Harvard Business Review*, mai 2003, pp.52-58

Pépin, Richard, Gérer le stress négatif au travail à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. *Gestion*, été 2000, pp. 49-59

Pépin, Richard, Motivation au travail : des approches globales, *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, novembre 1993, vol 18, no 4, pp 29-37

Quinn, R. E., Faerman, Sue R., Thompson, M. P., McGrath, M.R., *Becoming a master manager. A competency framework*, Third Edition, John Wiley & Sons, 2002. ISBN: 0-471-36178-X

Quinn, R. E., Faerman, Sue R., Thompson, M. P., McGrath, M.R., *Becoming a master manager. A competency framework*, Second Edition, John Wiley & Sons, 1996. ISBN 0-471-00744-7.

Quinn, R. E. ; Faerman, S. R.; Thompson, M. P., et McGrath, M. R. « L'évolution des modèles d'organisation: une nouvelle approche », chap.1 p.1-28 dans *Becoming a Master Manager 2<sup>e</sup> éd.* pp. 1-27. John Wiley & Son, 1996. ISBN 0-471-00744-7

Reichheld, Frederick F., The one number you need to grow, dans *Harvard Business Review*, décembre 2003, pp. 46-55

Rondeau, Alain, Boulard, François, Gérer des employés qui font problème, une habileté à développer. *Gestion, revue internationale de gestion*, vol 16, no 4, février 1992, pp. 32-42

Rosener, Judy B., Ways Women lead, *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1990.

Rousseau, Vincent, Le développement des équipes de travail, où en sommes-nous?, *Revue québécoise de psychologie*, vol 21, no 3, 2000

Thomas, David A., Ely, Robin J., Making differences matter: A new paradigm for managing Diversity, *Harvard Business Review*, Sept. Oct. 1996, pp 79-90

Tremblay, Benoît, Archambault, Guy, Transformer les conceptions du métier de gestionnaire: une expérience auprès des cadres d'une grande entreprise, dans *Gestion*, vol 28, no 1 printemps 2003, pp. 18-27

Zghal, Riadh, Culture et gestion: gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? dans *Gestion*, volume 28, no.2, été 2003