**Chapitre 17 - Le changement et le stress en milieu organisationnel**

**Exercices supplémentaires - corrigé**

**Vrai ou faux**

1. Le changement radical est une modification des caractéristiques fondamentales de l’organisation ou de certaines de ses composantes.

**Réponse : Vrai**.

1. La réussite d’un changement organisationnel, qu’il soit radical ou graduel, dépend en grande partie de l’agent de changement qui le suscite et le soutient.

**Réponse : Vrai**.

1. Le changement non planifié peut causer de graves perturbations, une grève sauvage pouvant provoquer la fermeture d’une usine, mais peut aussi présenter des avantages, un conflit interéquipe pouvant donner lieu à de nouvelles procédures qui facilitent le déroulement des opérations entre deux services.

**Réponse : Vrai**.

1. La plupart des changements organisationnels non planifiés peuvent être envisagés comme des déploiements d’efforts visant à répondre à des écarts de rendement d’une manière avantageuse pour l’organisation et pour ses membres.

**Réponse : Faux**.

1. Indépendamment de leur nature et de leur taille, les organisations sont soumises à des forces de changement, des forces motrices, qui s’exercent dans les relations entre l’organisation et son environnement, dans le cycle de vie de l’organisation et dans les relations de pouvoir au sein de l’organisation.

**Réponse : Vrai**.

1. En ce qui concerne les cibles des changements planifiés, il faut reconnaître que tout changement de l’une d’entre elles risque fort de se répercuter sur les autres.

**Réponse : Vrai**.

1. D’après le modèle du changement planifié, on peut envisager l’effort de changement comme un processus comportant les trois étapes distinctes suivantes : l’écoute, l’action et l’évaluation.

**Réponse : Faux**.

1. Lorsqu’il recourt à la stratégie de coercition, l’agent de changement agit unilatéralement et utilise l’autorité que lui confère sa situation pour dicter le changement, ou il suscite ce dernier par la promesse de récompenses alléchantes ou encore il l’impose par la menace de punitions.

**Réponse : Vrai**.

1. Lorsqu’il recourt à la stratégie du partage du pouvoir, l’agent de changement s’appuie sur son pouvoir de référence pour favoriser sincèrement et activement la participation des personnes concernées à la planification et à l’implantation du changement qu’il propose.

**Réponse : Vrai**.

1. Lorsqu’elle est couronnée de succès, la stratégie de coercition donne généralement lieu à un changement mieux intégré et plus durable que celui qu’on obtient par la persuasion rationnelle.

**Réponse : Faux**.

1. Parfois appelée « approche normative-rééducatrice », la stratégie de persuasion rationnelle vise à orienter et à soutenir le changement au moyen de l’engagement et de la délégation de pouvoir.

**Réponse : Faux**.

1. La résistance au changement se définit comme tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d’apporter une modification proposée.

**Réponse : Vrai**.

1. La résistance au changement ne doit pas nécessairement être considérée comme un obstacle à la réussite du changement, mais peut aussi être envisagée comme une forme de rétroaction dont l’agent de changement peut tirer parti pour faciliter l’atteinte des objectifs du changement en question.

**Réponse : Vrai**.

1. Bien que les gens puissent penser que le changement proposé ne vaut pas le temps, les efforts et l’attention qu’ils devront lui consacrer, il est rare qu’ils rejettent un changement pour ces raisons.

**Réponse : Faux**.

1. La résistance liée à l’agent de changement est dirigée vers la personne qui met le changement en œuvre et découle souvent de conflits de personnalités ou d’autres différences entre le promoteur du changement et les gens concernés.

**Réponse : Vrai**.

1. Visant à surmonter la résistance au changement, l’approche fondée sur l’information et la communication consiste à informer les personnes concernées avant l’implantation du changement afin qu’elles comprennent bien les motifs de la démarche.

**Réponse : Vrai**.

1. Visant à surmonter la résistance au changement, l’approche fondée sur la facilitation et le soutien est particulièrement utile lorsque les contraintes et les difficultés liées à l’implantation du changement engendrent des frustrations.

**Réponse : Vrai**.

1. Visant à surmonter la résistance au changement, l’approche fondée sur l’information et la communication est particulièrement utile lorsque les contraintes et les difficultés liées à l’implantation du changement engendrent des frustrations.

**Réponse : Faux**.

1. Visant à surmonter la résistance au changement, l’approche fondée sur la facilitation et le soutien consiste à informer les personnes concernées avant l’implantation du changement afin qu’elles comprennent bien les motifs de la démarche.

**Réponse : Faux**.

1. Le stress est la tension qu’une personne ressent lorsqu’elle est soumise à des exigences, à des contraintes ou à des demandes inhabituelles.

**Réponse : Vrai**.

1. Le bon stress (ou eustress) a un effet négatif sur les attitudes et sur le rendement.

**Réponse : Faux**.

1. L’épuisement professionnel résulte de conditions de travail stressantes et se manifeste notamment par une perte d’intérêt pour le travail, des attitudes négatives au travail et un faible sentiment d’accomplissement personnel.

**Réponse : Vrai**.

1. L’établissement d’un plan d’action et l’adoption de mesures pour le suivre constituent un exemple de stratégie de gestion du stress axée sur les émotions.

**Réponse : Faux**.

1. Le bien-être personnel passe par l’adoption d’un mode de vie favorisant la santé physique et mentale : abandon du tabac, surveillance du poids, réduction de la consommation d’alcool et suivi d’un programme de mise en forme physique.

**Réponse : Vrai**.

1. Dans l’ordre, les quatre étapes de l’épuisement professionnel sont l’apathie, la désillusion, l’idéalisme et la stagnation.

**Réponse : Faux**.

1. Le gestionnaire qui veut éliminer ou réduire les agents de stress dans son service doit organiser des activités qui ont pour but l’amélioration de la santé générale des membres de son service (exercices physiques, saines habitudes alimentaires, etc.).

**Réponse : Faux**.

1. Un stress d’intensité faible entraîne une hausse du rendement et se traduit par un redoublement d’effort, de créativité et d’assiduité.

**Réponse : Faux**.

1. Un stress d’intensité modérée entraîne une hausse du rendement et se traduit par un redoublement d’effort, de créativité et d’assiduité.

**Réponse : Vrai**.

1. Un stress d’intensité élevée entraîne une baisse du rendement ainsi que de l’absentéisme, des erreurs ou des accidents.

**Réponse : Vrai**.

1. Les stratégies primaires de gestion du stress visent à augmenter la résistance au stress des personnes.

**Réponse : Faux**.

1. Les stratégies secondaires de gestion du stress visent à réduire ou à éliminer certains agents de stress des personnes.

**Réponse : Faux**.

1. Les stratégies tertiaires de gestion du stress visent à traiter les personnes qui souffrent notamment de problèmes de santé psychologique au travail.

**Réponse : Vrai**.

1. Pour lutter contre les ravages du stress, la première et la meilleure des approches est l’adaptation, c’est-à-dire l’adoption de mesures visant à empêcher que le stress atteigne des degrés alarmants.

**Réponse : Faux**

**Questions à choix multiple**

1. De qui dépend en grande partie la réussite d’un changement organisationnel, qu’il soit radical ou graduel?
2. **Des agents de changement.**
3. Des agents de transition.
4. Des agents d’adaptation.
5. Des agents de modification.
6. Des agents de transformation.
7. Tous les facteurs suivants favorisent la réussite d’un changement transformateur, sauf un. Lequel?
8. La création d’un sentiment d’urgence.
9. L’élaboration d’une vision convaincante.
10. La délégation de pouvoir.
11. **La poursuite des efforts en cas de succès, sans célébration des gains à court terme, afin de ne pas briser l’élan.**
12. La consolidation des acquis.
13. Comment appelle-t-on le phénomène qui se produit, par exemple, lorsqu’un conflit inattendu éclate entre les membres de divers services d’une organisation et mène à l’élaboration d’une nouvelle politique concernant les relations interservices?
14. **Un changement non planifié.**
15. Une perturbation imprévue.
16. Une gestion de crise.
17. Un bouleversement organisationnel.
18. Un conflit relatif aux ressources humaines.
19. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ peut causer de graves perturbations, une grève sauvage provoquant parfois la fermeture d’une usine, mais peut aussi présenter des avantages en ayant une issue positive?
20. Le changement occasionnel
21. Le changement involontaire
22. **Le changement non planifié**
23. Le changement fortuit
24. Le changement provisoire
25. Comment appelle-t-on le changement intentionnel, qui résulte des efforts délibérés d’un agent de changement?
26. Le changement approuvé.
27. Le changement programmé.
28. Le changement énoncé.
29. Le changement arrangé.
30. **Le changement planifié.**
31. Comment peut-on qualifier la décision de construire une nouvelle usine à l’étranger?
32. Un écart de rendement.
33. **Un changement planifié.**
34. Un changement non planifié.
35. Un changement structurel.
36. Une phase de recristallisation.
37. Comment appelle-t-on le changement qui se fait directement en réaction à la perception d’un écart entre le rendement constaté et le rendement désiré?
38. Un changement non planifié.
39. Un changement arrangé.
40. Un changement provisoire.
41. Un changement réglementaire.
42. **Un changement planifié.**
43. On peut considérer les changements planifiés comme des déploiements d’efforts visant à répondre à des écarts \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ d’une manière avantageuse pour l’organisation et pour ses membres.
44. de réalisation
45. **de rendement**
46. de portée
47. d’accomplissement
48. d’achèvement
49. Les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ auxquelles sont soumises les organisations de quelque taille ou nature que ce soit s’exercent dans les relations entre l’organisation et son environnement, dans le cycle de vie de l’organisation et dans les relations de pouvoir au sein de l’organisation.
50. **forces de changement**
51. agents de changement
52. cibles du changement
53. instruments du changement
54. techniques de changement
55. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ englobe(nt) les fusions, les alliances stratégiques et les cessions d’actifs comme réponses possibles aux défis d’un environnement économico-politique de plus en plus dynamique et complexe.
56. **Les relations entre l’organisation et son environnement**
57. Le cycle de vie de l’organisation
58. Les relations de pouvoir au sein de l’organisation
59. La technologie de l’organisation
60. La structure de l’organisation
61. Dans quel domaine ou quel aspect du fonctionnement de l’organisation s’exercent les forces de changement que sont les modifications culturelles et structurelles de l’organisation au fil du temps et de sa croissance?
62. Les relations entre l’organisation et son environnement.
63. **Le cycle de vie de l’organisation.**
64. Les relations de pouvoir au sein de l’organisation.
65. La technologie de l’organisation.
66. La structure de l’organisation.
67. En ce qui concerne les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, il faut reconnaître que tout changement de l’une d’entre elles risque fort de se répercuter sur les autres.
68. forces de changement
69. agents de changement
70. **cibles des changements**
71. instruments des changements
72. techniques de changement
73. Lequel des énoncés suivants concernant les cibles organisationnelles du changement n’est pas correct?
74. Lorsqu’on cible la culture organisationnelle, on vise à déterminer ou à préciser les valeurs et les croyances fondamentales de l’organisation.
75. Lorsqu’on cible les tâches, on vise à mettre à jour la conception des tâches des individus et des groupes.
76. Lorsqu’on cible les objectifs, on vise à fixer ou à modifier certains objectifs de rendement.
77. Lorsqu’on cible la raison d’être de l’organisation, on vise à déterminer ou à clarifier la mission et les objectifs stratégiques de l’organisation.
78. **Lorsqu’on cible la structure, on vise à élaborer ou à préciser des plans stratégiques et des plans d’exploitation.**
79. À quelle stratégie de changement les employés se soumettent-ils essentiellement par peur d’être punis ou par volonté d’obtenir les récompenses promises?
80. La stratégie d’effort unilatéral.
81. **La stratégie de coercition.**
82. La stratégie de persuasion rationnelle.
83. La stratégie de partage du pouvoir.
84. La stratégie de contrôle hiérarchique.
85. Quelle stratégie aboutit à une soumission généralement temporaire des employés, qui ne dure que tant que l’agent de changement maintient la pression?
86. La stratégie de contrôle hiérarchique.
87. La stratégie de partage du pouvoir.
88. La stratégie de persuasion rationnelle.
89. **La stratégie de coercition.**
90. La stratégie d’effort unilatéral.
91. Lorsque la stratégie \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est couronnée de succès, elle donne lieu à un changement mieux intégré et plus durable que celui qu’on obtient par la coercition.
92. interne-externe
93. **de persuasion rationnelle**
94. descendante
95. de participation communautaire
96. de contrôle stratégique
97. Quelle stratégie de changement favorise sincèrement et activement la participation des personnes concernées à la planification et à l’implantation du changement proposé?
98. **La stratégie de partage du pouvoir.**
99. La stratégie d’efforts collectifs.
100. La stratégie de contrôle latéral.
101. La stratégie de coercition.
102. La stratégie de persuasion rationnelle.
103. Laquelle des stratégies de changement planifié est parfois appelée « approche normative-rééducatrice »?
104. **La stratégie de partage du pouvoir.**
105. La stratégie d’efforts collectifs.
106. La stratégie de contrôle latéral.
107. La stratégie de coercition.
108. La stratégie de persuasion rationnelle.
109. Quelle attitude les agents de changement considèrent-ils généralement comme un obstacle à la réussite du changement, qu’il leur faut surmonter?
110. La manœuvre politique.
111. Le partage du pouvoir.
112. La coercition.
113. **La résistance au changement.**
114. La persuasion rationnelle.
115. Lequel des éléments suivants n’est pas une raison pour laquelle les gens résistent à un changement planifié?
116. La peur de l’inconnu.
117. Une incompréhension quant au changement proposé, trop complexe.
118. La remise en cause des compétences.
119. **L’altruisme.**
120. Une incompréhension quant aux avantages possibles.
121. Pour diminuer la résistance au changement, l’agent de changement doit faire en sorte que les personnes concernées perçoivent sa proposition de changement comme bénéfique. Cela signifie que le changement doit :
122. **présenter, pour les personnes concernées, un avantage notable.**
123. être aussi compatible que possible avec les valeurs et les expériences des personnes concernées.
124. s’appuyer sur les positions d’autorité des personnes concernées et de celles qui vont l’implanter.
125. être relativement simple à comprendre et à mettre en œuvre pour les personnes concernées.
126. faire l’objet d’une période d’essai et d’une implantation graduelle.
127. Lequel des énoncés suivants concernant la résistance liée à la stratégie de changement n’est pas correct?
128. Les individus peuvent résister à une stratégie de coercition parce qu’ils n’aiment pas la gestion autoritaire.
129. Les individus peuvent résister à une stratégie de persuasion rationnelle si les données sur lesquelles s’appuie le changement ou l’expertise de ses promoteurs sont douteuses.
130. Les individus peuvent résister à une stratégie de partage du pouvoir s’ils la jugent hypocrite ou s’ils ont l’impression d’être manipulés.
131. **Les agents de changement n’ont jamais besoin de se préparer à affronter une résistance liée à la stratégie de changement qu’ils adoptent.**
132. Les individus peuvent résister à une stratégie de coercition parce qu’ils n’aiment pas le recours aux menaces.
133. Quelle méthode destinée à faire face à la résistance au changement donne les meilleurs résultats lorsque les informations qu’ont les individus sont inexactes ou incomplètes?
134. La méthode fondée sur la facilitation et le soutien.
135. La méthode fondée sur la négociation et l’entente.
136. **La méthode fondée sur l’information et la communication.**
137. La méthode fondée sur la coercition explicite ou implicite.
138. La méthode fondée sur la participation et l’engagement.
139. Quelle méthode destinée à faire face à la résistance au changement donne les meilleurs résultats lorsque les individus concernés possèdent des informations importantes?
140. La méthode fondée sur la coercition explicite ou implicite.
141. La méthode fondée sur l’information et la communication.
142. La méthode fondée sur la manipulation.
143. La méthode fondée sur la facilitation et le soutien.
144. **La méthode fondée sur la participation et l’engagement.**
145. Quelle méthode destinée à faire face à la résistance au changement donne les meilleurs résultats lorsque la résistance est liée à des problèmes de ressources ou d’adaptation?
146. **La méthode fondée sur la facilitation et le soutien.**
147. La méthode fondée sur la négociation et l’entente.
148. La méthode fondée sur la manipulation.
149. La méthode fondée sur coercition explicite ou implicite.
150. La méthode fondée sur la participation et l’engagement.
151. Lorsqu’il recourt à la stratégie de persuasion rationnelle, l’agent de changement s’appuie sur \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
152. **son pouvoir d’expertise**
153. son pouvoir de coercition
154. son pouvoir de référence
155. son pouvoir légitime
156. son pouvoir de récompense
157. Lorsqu’il recourt à la stratégie de partage du pouvoir, l’agent de changement s’appuie sur \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
158. son pouvoir d’expertise
159. son pouvoir de coercition
160. **son pouvoir de référence**
161. son pouvoir légitime
162. son pouvoir de récompense
163. Tous les éléments suivants sont des facteurs de stress liés à la vie professionnelle, sauf un. Lequel?
164. Les dilemmes éthiques.
165. Les problèmes de relations interpersonnelles.
166. **Les difficultés économiques.**
167. Le rythme de la progression professionnelle.
168. La surcharge de travail quantitative ou qualitative.
169. Lequel des facteurs suivants n’est pas un facteur de stress lié à la vie professionnelle?
170. La surcharge de travail quantitative ou qualitative.
171. La sous-charge qualitative de travail.
172. L’ambiguïté de rôle.
173. **La naissance d’un enfant.**
174. Des conditions de travail physiquement éprouvantes.
175. Quel type de stress a des effets bénéfiques sur les attitudes de travail et le rendement?
176. Le stress efficace.
177. Le stress réglementaire.
178. Le stress naturel.
179. **Le bon stress (ou eustress).**
180. Le stress abondant.
181. Quel type de stress, également appelé « détresse », a des effets néfastes tant pour l’individu que pour l’organisation?
182. L’épuisement professionnel.
183. L’eustress.
184. Le bon stress.
185. Le stress anormal.
186. **Le mauvais stress.**
187. Quel phénomène résulte de conditions de travail stressantes et se manifeste par une perte d’intérêt pour le travail, des attitudes négatives et un faible sentiment d’accomplissement personnel?
188. Le bon stress.
189. Le plafonnement professionnel.
190. **L’épuisement professionnel.**
191. La rage au travail.
192. L’eustress.
193. Parmi les exemples suivants, lequel n’est pas un exemple de stratégie organisationnelle visant à réduire ou à éliminer certains agents de stress au travail?
194. Offrir de la formation aux salariés.
195. Mettre en place des horaires de travail flexibles.
196. **Mettre en place un programme d’aide au personnel.**
197. Augmenter la participation aux décisions des salariés.
198. Augmenter l’autonomie des salariés.
199. Parmi les éléments de réponse suivants, quel est ou quels sont les symptômes de mauvais stress auxquels doivent être attentifs les cadres chez eux comme chez leurs collègues?
200. Le fait d’arriver toujours en retard, pour quelqu’un qui était auparavant ponctuel.
201. Le fait de bâcler le travail, pour quelqu’un qui se montrait auparavant appliqué.
202. Le fait d’avoir une attitude négative, pour quelqu’un qui avait auparavant une attitude positive.
203. Le fait de se montrer hostile, pour quelqu’un qui était auparavant toujours prêt à coopérer.
204. **Toutes ces réponses.**
205. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ constitue la meilleure stratégie de premier recours contre le stress.
206. **La prévention**
207. L’évitement
208. Le bien-être personnel
209. Le programme d’aide au personnel
210. La gestion du stress
211. Qu’est-ce qui permet à l’individu de mieux résister au stress grâce à une bonne santé physique et mentale?
212. Le programme de promotion de la qualité de vie au travail.
213. Le programme de prévention du stress.
214. Le programme de gestion de l’eustress.
215. Le programme d’aide au personnel.
216. **Le bien-être personnel.**
217. Que devrait faire un gestionnaire qui veut éliminer ou réduire les agents de stress dans son service?
218. Organiser des activités qui ont pour but l’amélioration de la santé générale des membres de son service (exercices physiques, saines habitudes alimentaires, etc.).
219. Organiser un séminaire sur la gestion du temps.
220. Mettre sur pied un programme de retour au travail pour les personnes qui ont été en congé de maladie.
221. **Clarifier les tâches et les responsabilités des membres de son service.**
222. Toutes ces réponses sont bonnes.
223. Par quels facteurs la santé psychologique au travail est-elle influencée?
224. Le soutien social et familial dont bénéficie la personne.
225. Les caractéristiques et le vécu de la personne.
226. Les caractéristiques inhérentes au travail lui-même.
227. Certaines caractéristiques de la société en général.
228. **Toutes ces réponses sont bonnes.**
229. Parmi les pratiques de gestion suivantes, laquelle le gestionnaire souhaitant favoriser la santé psychologique des membres de son personnel devrait-il éviter?
230. **Adopter un système de récompense favorisant la compétition entre les membres du personnel.**
231. Donner aux membres du personnel de la liberté dans l’organisation du temps et des tâches à accomplir.
232. Avoir de l’écoute envers les membres du personnel.
233. Reconnaître et souligner les bons coups des membres du personnel.
234. Toutes ces réponses sont bonnes.
235. Parmi les stratégies suivantes, laquelle ne constitue pas une stratégie visant à augmenter la résistance au stress des personnes ?
236. La publication de textes traitant du stress professionnel ou l’épuisement professionnel.
237. L’organisation de séances de relaxation.
238. **La mise en place de pratiques de reconnaissance.**
239. L’organisation de séances d’activités physiques.
240. Aucune de ces réponses n’est bonne.
241. Dans l’ordre, les quatre étapes de l’épuisement professionnel sont \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .
242. la désillusion, l’idéalisme, la stagnation et l’apathie.
243. l’apathie, la stagnation, la désillusion et l’idéalisme.
244. la stagnation, l’idéalisme, l’apathie et la stagnation.
245. l’apathie, la désillusion, l’idéalisme et la stagnation.
246. **l’idéalisme, la stagnation, la désillusion et l’apathie.**
247. Parmi les énoncés suivants, lequel est faux?
248. La sous-utilisation des capacités d’un travailleur favorise l’apparition d’un stress négatif.
249. L’équilibre entre les exigences professionnelles et les capacités du travailleur favorise l’apparition d’un stress positif.
250. Le stress peut conduire à une bonne adaptation ou à une mauvaise adaptation.
251. **Des exigences professionnelles qui excèdent les capacités d’un travailleur favorisent l’apparition d’un stress positif.**
252. Aucune de ces réponses n’est bonne.
253. Parmi les énoncés suivants, lequel est faux?
254. En ce qui concerne la gestion du stress, la prévention constitue la meilleure approche.
255. En matière de gestion du stress, les stratégies d’adaptation réfèrent à des mesures pour que les facteurs de stress reliés à la vie personnelle ou à la vie professionnelle soient réduits ou n’entraînent pas d’effets néfastes.
256. En matière de gestion du stress, les stratégies d’adaptation peuvent être axées sur le problème ou sur les émotions.
257. **Le bien-être personnel fait partie des stratégies permettant de mieux résister au stress.**
258. Toutes ces réponses sont bonnes.

**Phrases à compléter**

1. Le changement radical porte aussi le nom de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : changement transformateur**

1. Le changement qui donne lieu à une révision majeure de l’organisation ou de ses composantes porte le nom de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : changement transformateur**

1. Le \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ fait partie de l’évolution normale de l’organisation et vise les modes d’exploitation courants, pour les améliorer ou leur donner de nouvelles extensions.

**Réponse : changement graduel**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ sont des personnes ou des groupes qui prennent en charge les modifications des schèmes de comportements de personnes ou de systèmes sociaux.

**Réponse : Les agents de changement**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ surviennent spontanément ou par hasard, sans l’intervention d’un agent de changement.

**Réponse : Les changements non planifiés**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un écart entre le rendement constaté et le rendement désiré.

**Réponse : L’écart de rendement**

1. Lorsqu’il recourt à la stratégie de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, l’agent de changement agit unilatéralement et s’appuie sur l’autorité que lui confère sa situation pour dicter le changement, ou il suscite ce dernier par la promesse de récompenses alléchantes ou par la menace de punitions.

**Réponse : coercition.**

1. Lorsqu’il recourt à la stratégie de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, l’agent de changement s’appuie sur l’idée selon laquelle ce sont la raison et la logique qui guident les individus lorsqu’ils décident de soutenir ou un changement ou de s’y opposer.

**Réponse : persuasion rationnelle**

1. Lorsqu’il recourt à la stratégie de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, l’agent de changement s’appuie sur son pouvoir de référence pour favoriser sincèrement et activement la participation des personnes concernées à la planification et à l’implantation du changement qu’il propose.

**Réponse : partage de pouvoir**

1. Lorsqu’il recourt à la stratégie de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, l’agent de changement s’appuie sur son pouvoir d’expertise pour convaincre les personnes qu’elles ont avantage à adhérer au changement qu’il propose.

**Réponse : persuasion rationnelle**

1. La stratégie de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ produit généralement un changement très bien intégré et durable, par rapport aux autres stratégies de changement.

**Réponse : partage du pouvoir.**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ peut être envisagée comme une forme de rétroaction dont l’agent de changement peut tirer parti pour faciliter l’atteinte des objectifs du changement.

**Réponse : La résistance au changement**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est la tension qu’une personne ressent lorsqu’elle est soumise à des exigences, à des contraintes ou à des demandes inhabituelles.

**Réponse : Le stress**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ sont tous les éléments ou stimulus qui génèrent du stress chez les individus.

**Réponse : Les facteurs de stress**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un état de satisfaction du corps et de l’esprit qui passe par une bonne santé physique et mentale et qui permet de mieux résister au stress.

**Réponse : Le bien-être personnel.**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ correspond à un syndrome de détresse psychologique qui résulte de conditions de travail stressantes et qui se manifeste, notamment, par une perte d’intérêt pour le travail, des attitudes négatives et un faible sentiment d’accomplissement personnel.

**Réponse : L’épuisement professionnel**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est l’étape préliminaire du changement planifié durant laquelle des attitudes et des comportements sont remis en question pour que le besoin de changement soit clairement ressenti.

**Réponse : La décristallisation**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est l’étape finale du changement planifié durant laquelle les acquis du changement sont consolidés et assimilés à long terme.

**Réponse : La recristallisation**

1. Le stress se traduit, notamment, par des réactions \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, telles qu’une augmentation de la tension artérielle et du rythme cardiaque, de l’insomnie, des tensions musculaires et des troubles gastro-intestinaux.

**Réponse : physiologiques**

1. Le stress se traduit, notamment, par des réactions \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, telles que de l’anxiété, de l’apathie, de la frustration, une perte d’estime de soi et une humeur dépressive.

**Réponse : psychologiques**

1. Le stress se traduit, notamment, par des réactions \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, telles que l’abus de drogues, d’alcool, de tabac et de nourriture, l’absentéisme et des comportements impulsifs.

**Réponse : comportementales**

1. Le stress se traduit, notamment, par des réactions sur le plan\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, telles que des difficultés à prendre de bonnes décisions, des problèmes de concentration et des difficultés de jugement.

**Réponse : cognitif**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une réponse ou une réaction à la détresse et elle suppose des efforts cognitifs et comportementaux afin de maîtriser, réduire ou tolérer les demandes provenant de la situation éprouvante.

**Réponse : L’adaptation**

1. Les stratégies d’adaptation axées sur \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ essaient de gérer le problème causant la détresse.

**Réponse : le problème**

1. Les stratégies d’adaptation axées sur \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ essaient de réguler les émotions provenant du stress.

**Réponse : les émotions**

**Questions à développement**

1. Définir le changement radical ou transformateur et le changement graduel, puis expliquer le rôle des agents du changement.

**Réponse suggérée** : Le changement radical ou transformateur modifie les caractéristiques fondamentales de l’organisation ou de ses composantes et constitue une révision majeure. C’est un changement en profondeur. Le changement graduel ou superficiel fait partie de l’évolution normale d’une organisation. Il est très fréquent et moins traumatisant que le changement transformateur. La réussite d’un changement organisationnel, qu’il soit radical ou graduel, dépend en grande partie de l’agent de changement, c’est-à-dire de l’individu ou du groupe qui prend en charge la modification des schèmes de comportement d’une personne ou d’un système social.

1. Quelle est la différence entre un changement planifié et un changement non planifié? Quelle est la nature de chacun de ces types de changement?

**Réponse suggérée** : Le changement non planifié survient spontanément ou par hasard. Il peut causer de graves perturbations ou s’avérer bénéfique. Dès que se manifestent des forces provoquant un changement non planifié, le gestionnaire doit réagir rapidement pour atténuer les effets néfastes et maximiser les bienfaits potentiels du phénomène. Le changement planifié résulte des efforts délibérés d’un agent de changement en réaction directe à un écart de rendement perçu, entre le rendement constaté et le rendement désiré. Les écarts de rendement peuvent se présenter comme des problèmes à surmonter, mais aussi comme des occasions à saisir. La plupart des changements planifiés peuvent être envisagés comme des déploiements d’efforts visant à répondre à des écarts de rendement d’une manière avantageuse pour l’organisation et pour ses membres.

1. Énumérer les six méthodes qui permettent de surmonter la résistance au changement. Expliquer à quel moment on doit utiliser chacune d’elles et en décrire les avantages et les inconvénients possibles.

**Réponse suggérée** : Les six méthodes qui permettent de surmonter la résistance au changement sont les suivantes : l’information et la communication; la participation et l’engagement; la facilitation et le soutien; la négociation et l’entente; la manipulation; la coercition implicite ou explicite. (1) L’information et la communication constituent une méthode utile lorsque les gens sont mal ou insuffisamment informés. Elle suscite une adhésion au changement des personnes concernées, mais peut exiger beaucoup de temps. (2) La participation et l’engagement constituent une méthode utile lorsque les personnes concernées détiennent de l’information importante ou ont le pouvoir de résister au changement. Elle améliore la planification du changement et favorise l’engagement des personnes. Son principal inconvénient est qu’elle peut exiger beaucoup de temps. (3) La facilitation et le soutien constituent une méthode appropriée lorsque la résistance au changement est liée à des problèmes de ressources ou d’adaptation. Son avantage est qu’elle répond directement à des besoins précis sur le plan des ressources ou de l’adaptation, mais son inconvénient est qu’elle peut exiger beaucoup de temps et entraîner des dépenses importantes. (4) La négociation et l’entente constituent une méthode appropriée lorsque le changement peut occasionner des pertes importantes pour certains individus ou certains groupes. Elle permet d’éviter que la résistance ne prenne trop d’ampleur. Cependant, elle peut être coûteuse et comporte le risque que d’autres personnes exigent des ententes similaires. (5) La manipulation est une méthode à utiliser lorsque les autres stratégies s’avèrent inefficaces ou sont jugées trop coûteuses. Elle peut donner des résultats rapides et est peu coûteuse. Mais elle peut causer d’autres problèmes si les personnes concernées se sentent manipulées. (6) La coercition implicite ou explicite est une méthode appropriée lorsque l’agent de changement est en position d’autorité et qu’il faut agir vite. Elle est rapide et permet de venir à bout de toute forme de résistance. Cependant, elle peut causer d’autres problèmes si les personnes concernées se mettent en colère.

1. Quelle est la différence entre le bon stress et le mauvais stress? Quelles sont les principales stratégies individuelles de gestion du stress?

**Réponse suggérée** : Le stress est la tension qu’une personne ressent lorsqu’elle est soumise à des exigences, à des contraintes ou à des demandes inhabituelles. Le stress a deux facettes, une bonne et une mauvaise. Le bon stress ou eustress, qui se traduit par une tension modérée, a des effets bénéfiques tant pour l’individu que pour l’organisation : augmentation des efforts et de l’application au travail, stimulation de la créativité et amélioration du rendement. Le bon stress se manifeste lorsqu’il y a adéquation entre les capacités d’une personne et les exigences de son milieu professionnel, ou entre ses besoins et ceux que son travail lui permet de combler. En revanche, le mauvais stress ou détresse a des effets néfastes tant pour l’individu que pour l’organisation : insatisfaction, baisse de motivation et de rendement, absentéisme, erreurs, comportements contraires à l’éthique, maladies et roulement de personnel accru. Associé à une tension très faible ou excessive, le mauvais stress se manifeste lorsqu’il y a discordance entre les capacités d’une personne et les exigences de son milieu professionnel, ou entre ses besoins et ceux que son travail lui permet de combler. Le mauvais stress est associé à une tension trop faible ou au contraire trop élevée. Un stress trop faible est tout aussi nuisible qu’un stress trop élevé.

Les individus peuvent gérer leur stress en adoptant des stratégies de prévention, d’adaptation ou de bien-être personnel. La prévention réfère à l’adoption de mesures visant à empêcher que le stress atteigne des degrés alarmants. Pour prévenir les effets négatifs des divers facteurs de stress, l’individu doit apprendre à les reconnaître et à y réagir adéquatement. L’adaptation est une réponse ou une réaction à la détresse. Elle suppose des efforts cognitifs et comportementaux afin de maîtriser, de réduire ou de tolérer les demandes provenant de la situation éprouvante. Il existe deux principaux types de mécanismes d’adaptation : les stratégies d’adaptation axées sur le problème et les stratégies d’adaptation axées sur les émotions. Enfin, par des stratégies de bien-être personnel, l’individu adopte un mode de vie qui favorise sa santé physique et mentale. Ainsi, il surveille son poids, son régime alimentaire, sa consommation d’alcool et de tabac, et il suit un programme de mise en forme.