

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

CHAPITRE 17

EXERCICE DE RÉVISION

QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE

1. Quel type de changement modifie en profondeur les caractéristiques fondamentales de l'organisation ?
- a) Le changement transformateur.
 - b) Le changement graduel.
 - c) Le changement transactionnel.
 - d) Le changement hiérarchique.

Réponse : a

2. La forme la plus courante de changement est le changement _____
- a) transformateur.
 - b) graduel.
 - c) transactionnel.
 - d) hiérarchique.

Réponse : b

3. La stratégie de _____ est une stratégie de changement planifié où l'agent de changement a recours à l'autorité, aux récompenses et aux punitions pour amener les personnes à se soumettre à sa proposition de changement.
- a) persuasion rationnelle
 - b) partage du pouvoir
 - c) compatibilité des bénéfices
 - d) coercition

Réponse : d

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

4. _____ est une méthode pour faire face à la résistance au changement par laquelle l'agent de changement peut menacer de diverses sanctions les personnes qui résistent ou pourraient résister au changement.
- a) La manipulation
 - b) La coercition explicite ou implicite
 - c) La négociation et l'entente
 - d) L'information

Réponse : b

5. Dans un processus de changement planifié, la prise de conscience de la nécessité d'un changement se fait à l'étape _____
- a) du diagnostic.
 - b) de l'évaluation.
 - c) de la décristallisation.
 - d) de l'instauration du changement.

Réponse : c

6. La stratégie _____ est une stratégie de changement planifié par laquelle l'agent de changement s'appuie essentiellement sur son pouvoir d'expertise.
- a) de coercition
 - b) de persuasion rationnelle
 - c) de partage du pouvoir
 - d) de l'autorité

Réponse : b

7. La stratégie _____ débouche souvent sur une soumission temporaire au changement planifié.
- a) de coercition
 - b) de persuasion rationnelle

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

- c) de partage du pouvoir
- d) normative-rééducatrice

Réponse : a

8. L'une des conditions d'un changement planifié réussi suppose la perception d'une amélioration par rapport à ce qui se faisait auparavant. De quelle condition s'agit-il ?
- a) Le changement doit être bénéfique.
 - b) Le changement doit s'accompagner d'une période d'essai.
 - c) Le changement doit être relativement simple.
 - d) Le changement doit être conciliable avec les caractéristiques des individus concernés.

Réponse : a

9. La stratégie _____ est une stratégie de changement planifié par laquelle l'agent de changement s'appuie essentiellement sur son pouvoir de référence.
- a) de coercition
 - b) de persuasion rationnelle
 - c) de partage du pouvoir
 - d) de l'autorité

Réponse : c

10. La surcharge qualitative et quantitative de travail ainsi que le manque de participation aux décisions sont des facteurs de stress _____ ; en revanche, les difficultés financières et le divorce sont des facteurs de stress _____
- a) liés à la vie professionnelle ; liés à la vie personnelle.
 - b) liés à la vie professionnelle ; liés à la personnalité.
 - c) collectifs ; personnels.
 - d) réels ; imaginaires.

Réponse : a

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

11. Le stress éprouvé par une personne qui ne sait pas ou qui ne comprend pas ce qu'on attend d'elle est attribuable à _____
- a) un conflit de rôles.
 - b) une surcharge quantitative de travail.
 - c) des problèmes de relations interpersonnelles.
 - d) une ambiguïté de rôle.

Réponse : d

12. _____ est un exemple typique de facteur de stress lié à la vie personnelle.
- a) Un cheminement de carrière trop rapide
 - b) L'absence d'espace de travail individuel
 - c) Un problème matrimonial ou amoureux
 - d) L'obligation de faire de nombreuses heures de travail

Réponse : c

13. Phénomènes associés à un stress excessif, la perte d'intérêt pour le travail, le cynisme et le faible sentiment d'accomplissement personnel peuvent être des signes que la personne _____
- a) fait face à un dilemme éthique.
 - b) souffre d'épuisement professionnel.
 - c) possède une personnalité de type A.
 - d) possède une personnalité de type B.

Réponse : b

14. Le terme _____ désigne le facteur de stress auquel fait face une personne qui doit accomplir des tâches qu'elle estime monotones et répétitives.
- a) ambiguïté de rôle
 - b) surcharge quantitative de travail

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

- c) sous-charge qualitative de travail
- d) surcharge qualitative de travail

Réponse : c

15. Lequel des éléments suivants ne constitue pas une stratégie primaire de gestion du stress, visant à réduire ou à éliminer un agent de stress ?
- a) La clarification de rôle.
 - b) L'augmentation de l'autonomie.
 - c) La pratique régulière d'exercices physiques.
 - d) La mise en place d'horaires de travail flexibles.

Réponse : c

QUESTIONS À RÉPONSE BRÈVE

16. Que devrait faire le gestionnaire qui décèle l'apparition de forces provoquant un changement non planifié ?

Réponse

Le changement organisationnel n'est pas toujours planifié. Même s'il survient spontanément ou par hasard, le changement non planifié peut comporter des avantages. Pour pouvoir en tirer parti, l'organisation et les gestionnaires doivent cependant réagir rapidement, dès que se manifestent les facteurs provoquant un tel changement, de manière à atténuer les effets néfastes et à maximiser les bienfaits potentiels du phénomène. L'objectif est de tirer le meilleur profit possible de la situation et d'en tirer une leçon.

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

17. Quelles forces internes et externes provoquent un changement organisationnel planifié ?

Réponse

Les forces de changement externes, qui viennent de la périphérie de l'organisation, se manifestent notamment dans les relations entre l'organisation et son environnement. Il peut s'agir d'un environnement économique-politique de plus en plus complexe et dynamique, auquel on répond par des fusions, des alliances stratégiques ou des cessions d'actifs. Les forces de changement internes, elles, peuvent venir de pressions inhérentes au cycle d'évolution de l'organisation au cours de sa croissance, auxquelles on répond par des changements structurels et culturels. Elles peuvent également être liées aux jeux politiques internes qui entraînent des changements dans les mécanismes de contrôle et les systèmes de récompenses.

18. Que nous apprend le syndrome de la grenouille ébouillantée sur les réactions au changement en milieu organisationnel ?

Réponse

Le syndrome de la grenouille ébouillantée fait référence au phénomène suivant : si on la plonge dans une casserole d'eau bouillante, la grenouille saute immédiatement à l'extérieur ; par contre, si on la place dans une casserole d'eau froide qu'on amène lentement à ébullition, elle y reste jusqu'à ce que la chaleur de l'eau la tue. Les organisations peuvent être victimes du même syndrome. Plongés dans l'action, les gestionnaires ne sont pas toujours attentifs aux changements que connaît leur environnement et ne s'adaptent pas, alors, aux tendances déterminantes de ce dernier. Leur organisation risque ainsi de décliner et de perdre peu à peu ses avantages concurrentiels. Les gestionnaires doivent rester vigilants et prêter attention aux indices d'un besoin de changement, pour éviter que leur organisation ne subisse le même sort que la grenouille placée dans une casserole d'eau froide qu'on amène lentement à ébullition.

19. Quelle incidence le stress a-t-il sur le rendement des travailleurs ?

Réponse

Le stress n'est pas toujours négatif et peut même avoir des effets positifs. Le bon stress, qui se traduit par une tension modérée, peut contribuer à améliorer le rendement en stimulant les efforts et la créativité. Par contre, le mauvais stress, associé à une tension très faible ou excessive, nuit au rendement à cause de l'anxiété et d'autres problèmes physiques ou psychologiques qu'il engendre. La relation entre le stress et le rendement peut être représentée par une courbe en cloche : un stress trop faible ou excessif a un effet négatif sur le rendement, tandis qu'un stress modéré a des effets positifs. Le problème est de trouver un équilibre entre les caractéristiques de l'employé, le milieu de travail et le degré de stress professionnel acceptable.

QUESTION À DÉVELOPPEMENT

20. Votre patron a constaté une augmentation du taux de stress chez les membres de votre unité de travail. Il vous demande donc d'évaluer l'ampleur du problème et de proposer un plan d'action pour y remédier. Quelle démarche décidez-vous d'entreprendre en réponse à cette demande ? Qu'allez-vous faire en premier lieu ? Quels facteurs allez-vous prendre en considération dans l'évaluation de la situation ? Selon vous, quel plan d'action a le plus de chances de réussite ?

Réponse

Tout d'abord, vous devez déterminer les sources de stress. Pour ce faire, il est important de recueillir de l'information auprès de différentes personnes, comme les employés, les gestionnaires, le service des ressources humaines, et d'instaurer un climat de confiance pour permettre aux individus de fournir une information juste. Vous devriez vous poser les questions suivantes : Le stress est-il dû à des facteurs liés à la vie personnelle ou à la vie professionnelle ? Certains employés sont-ils plus stressés que d'autres, et si oui pourquoi ? Dans quelle mesure les différences entre les individus jouent-elles éventuellement un rôle ? Quels sont les facteurs organisationnels ou professionnels qui provoquent du stress ? Les employés ont-ils

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

les mêmes avis sur les causes du stress ? Quels sont les effets du stress et quels individus les subissent le plus ? Lorsque vous avez recueilli suffisamment d'information et que vous avez le sentiment d'avoir une bonne vision de la situation, vous pouvez élaborer un plan d'action. Ce plan doit : (a) viser précisément la source déterminée ; (b) être réaliste et efficace ; (c) surtout ne pas créer de stress supplémentaire. Un grand nombre de problèmes de stress peuvent se résoudre au moyen de la communication et du soutien, ainsi que par un travail auprès des individus sur les moyens de gérer leurs facteurs de stress. Les gestionnaires doivent veiller à ne pas instaurer un climat trop stressant pouvant être à l'origine d'épuisement professionnel, par exemple un climat de peur ou un climat de trop grande compétition montant les individus les uns contre les autres. Ils doivent également porter attention à la charge de travail, aux pratiques de reconnaissance, à la marge de manœuvre accordée aux travailleurs et aux problèmes relationnels. Le plan d'action le plus prometteur est celui qui aide tant les gestionnaires que les travailleurs à comprendre et à suivre les techniques et les étapes permettant de réduire le stress.