

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

CHAPITRE 16

EXERCICE DE RÉVISION

QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE

1. La culture organisationnelle concerne tous les éléments suivants, sauf un. Lequel ?
 - a) Les hypothèses communes des membres de l'organisation
 - b) Les capacités acquises des membres de l'organisation
 - c) La personnalité du dirigeant
 - d) Les croyances communes des membres de l'organisation

Réponse : c

2. Les trois dimensions de la culture organisationnelle décrites dans ce chapitre sont _____
 - a) la culture apparente, les valeurs communes et les hypothèses communes.
 - b) les récits, les rites et les rituels.
 - c) les symboles, les mythes et les récits.
 - d) la culture manifeste, la culture latente et les objets tangibles.

Réponse : a

3. Le terme « adaptation externe » désigne _____
 - a) les croyances non fondées des cadres supérieurs.
 - b) le processus qui permet à l'organisation de composer avec les forces de l'environnement.
 - c) la vision du fondateur.
 - d) le processus de collaboration au sein de l'organisation.

Réponse : b

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

4. Le terme « intégration interne » désigne _____
- a) le processus par lequel les membres de l'organisation se donnent une identité collective et harmonisent leurs façons de travailler ensemble.
 - b) un ensemble de croyances non fondées et acceptées inconditionnellement, justifiant les procédés utilisés dans l'organisation.
 - c) des sous-groupes qui possèdent leurs propres valeurs et rejettent celles de la collectivité.
 - d) le processus qui permet à l'organisation de composer avec les forces de l'environnement.

Réponse : a

5. La coutume voulant que les ouvriers japonais commencent leur journée en faisant de la gymnastique et en chantant en chœur l'hymne de l'organisation est un exemple _____
- a) de symbole.
 - b) de mythe organisationnel.
 - c) d'hypothèse commune.
 - d) de rituel.

Réponse : d

6. Le terme _____ désigne le sentiment qu'ont les travailleurs de contribuer à un objectif plus vaste, qu'ils associent à leurs activités quotidiennes et qu'ils acquièrent au fur et à mesure de leurs interactions.
- a) « rite »
 - b) « symbole culturel »
 - c) « mythe de la fondation »
 - d) « signification commune »

Réponse : d

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

7. L'histoire d'un redressement miraculeux d'entreprise attribuable aux efforts d'un gestionnaire visionnaire est un exemple _____
- a) d'épopée.
 - b) de mythe fondateur.
 - c) d'intégration interne.
 - d) de concrétisation d'une culture latente.

Réponse : a

8. Le processus de génération et de mise en pratique de nouvelles idées porte le nom _____
- a) d'innovation.
 - b) de destruction créative.
 - c) d'innovation en matière de produits.
 - d) d'innovation en matière de procédés.

Réponse : a

9. Un objet, une action ou un événement qui sert à perpétuer une signification culturelle porte le nom de _____
- a) récit.
 - b) symbole culturel.
 - c) décalage culturel.
 - d) mythe culturel.

Réponse : b

10. Les groupes ayant des valeurs en opposition à celles de l'organisation dans son ensemble _____
- a) prônent le refus de l'adaptation externe.
 - b) acceptent le décalage culturel.

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

- c) forment des contre-cultures.
- d) créent des mythes organisationnels.

Réponse : c

11. Les groupes ayant des valeurs et une philosophie propres, mais qui demeurent en harmonie avec la culture dominante de l'organisation _____
- a) forment des contre-cultures.
 - b) forment des sous-cultures.
 - c) créent les récits.
 - d) créent des rituels.

Réponse : b

12. _____ fait le lien entre les questions clés relatives aux objectifs de l'organisation et celles relatives à la collaboration entre ses membres pour déterminer les méthodes générales que l'organisation devrait adopter dans la conduite de ses affaires.
- a) La philosophie de gestion
 - b) Le symbole culturel
 - c) Le rite
 - d) L'épopée

Réponse : a

13. Les relations de cause à effet qu'on accepte couramment, mais qui ne sont pas confirmées par l'expérience, forment _____
- a) le décalage culturel.
 - b) les rituels.
 - c) la philosophie de gestion.
 - d) les mythes organisationnels.

Réponse : d

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

14. Les quatre grandes étapes du processus d'innovation sont _____
- a) l'imagination, l'expérimentation, l'étude de faisabilité et l'application.
 - b) l'imagination, l'expérimentation, l'évaluation et le renforcement.
 - c) la collecte des données, le diagnostic, l'application et le suivi.
 - d) la collecte des données, le diagnostic, l'étude de faisabilité et l'application.

Réponse : a

15. On parle _____ lorsque les schèmes de la culture dominante ne s'accordent pas avec les innovations émergentes.
- a) de décalage culturel
 - b) de philosophie de gestion
 - c) d'intégration interne
 - d) d'adaptation externe

Réponse : a

QUESTIONS À RÉPONSE BRÈVE

16. Décrivez les cinq étapes que recommande Taylor Cox pour la création d'une organisation multiculturelle.

Réponse

Taylor Cox travaille avant tout sur les problèmes des organisations situées aux États-Unis, et il n'est pas certain que ses idées s'appliquent à des sociétés multinationales basées dans d'autres pays. Voici, néanmoins, son programme en cinq étapes. Premièrement, Cox estime essentiel que les groupes de cultures différentes qui coexistent au sein d'une organisation communiquent entre eux et apprennent les uns des autres. Cela favorise la tolérance et les interactions entre les diverses parties de l'organisation. L'organisation doit donc soutenir le pluralisme, tout en visant une socialisation fondée sur la diversité. Deuxièmement, l'organisation doit veiller à intégrer la diversité dans sa structure et à ne pas confiner un groupe culturel donné à un type particulier de tâches. Lorsque les sous-groupes culturels sont bien répartis

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

dans une organisation, les interactions augmentent et les stéréotypes tendent à diminuer. Troisièmement, l'organisation doit essayer d'intégrer les nombreux réseaux informels de communication. Ce faisant, elle favorise l'intégration des sous-groupes et l'engagement des uns envers les autres. Quatrièmement, l'organisation doit veiller à ce que son image ne soit pas associée à un sous-groupe particulier. Une entreprise perçue comme ayant une culture particulière et homogène n'attire que les gens qui sont attachés à cette culture. Cinquièmement, Cox affirme qu'il faut éliminer les conflits interpersonnels fondés sur l'appartenance à des groupes donnés.

- 17.** Quelles sont les trois questions essentielles que soulève le fait de travailler en groupe ? Illustrez-les par des exemples.

Réponse

Travailler en groupe signifie d'abord qu'il faut décider qui est membre du groupe et qui ne l'est pas. Sur ce plan, il faut établir des critères afin de se doter d'un cadre d'appartenance. Deuxièmement, cela signifie déterminer informellement les comportements acceptables et inacceptables. Troisièmement, quand on travaille en groupe, on doit distinguer ses alliés de ses adversaires. Tout cela permet au groupe de se construire, à l'échelle de l'organisation, un réseau d'alliances qui l'aidera à mener à terme ses projets et à promouvoir ses idées.

- 18.** Expliquez la façon dont les normes et les rôles culturels influent sur l'atmosphère d'une salle de classe. Donnez des exemples tirés de votre expérience personnelle.

Réponse

Si vous n'avez jamais occupé un emploi à temps plein, réfléchissez bien à cette question conçue pour vous aider à saisir l'importance des règles et des rôles organisationnels. Vous devriez parler ici des directives formelles et montrer qu'elles encadrent les procédures que les étudiants utilisent dans leurs cours : présence aux cours, ponctualité, travaux à accomplir en équipe et exposés oraux à préparer. Il vous faudrait aussi évoquer l'interaction informelle et aborder des questions secondaires telles que les suivantes : « Quel est le traitement réservé aux sous-groupes ? », « Les divers professeurs appliquent-ils des règles différentes ? », « Dans

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

ce système, les étudiants de dernière année sont-ils traités différemment des étudiants de première année ? »

19. Comment soutenir et consolider une culture organisationnelle forte ?

Réponse

Premièrement, on arrive soutenir et consolider une culture organisationnelle forte par le partage d'une philosophie de gestion et de valeurs communes dans l'entreprise. Il faut souvent rappeler la mission de l'organisation, et ce, à tous les échelons. Deuxièmement, les organisations devraient accorder au capital humain la prépondérance sur les directives et les politiques : quand les salariés éprouvent un sentiment d'appartenance et sentent qu'ils comptent dans un système, ils se montrent plus loyaux et acceptent plus facilement la culture organisationnelle. Troisièmement, chaque entreprise a ses héros, des gens dont la réussite a dépassé toutes les attentes. Une entreprise à la culture organisationnelle forte n'hésite pas à mettre en valeur les récits relatant les actions de ses héros. Ces récits, ainsi que les rites et les rituels, permettent aux travailleurs de mieux comprendre leur entreprise et de se construire une identité collective. Ils sont essentiels au maintien et au renforcement d'une culture organisationnelle forte. Quatrièmement, les membres doivent parvenir à une compréhension commune des règles informelles et des attentes tacites afin de savoir ce qu'on attend d'eux. Enfin, il est primordial que les travailleurs soient convaincus de l'importance de leur participation ; leurs idées et leurs connaissances doivent être diffusées au sein de l'organisation. Un bon système de communication garantit la force d'une culture organisationnelle.

QUESTION À DÉVELOPPEMENT

20. Expliquez pourquoi les gestionnaires doivent équilibrer l'exploration et l'exploitation lorsqu'ils recherchent des innovations marquantes.

Réponse

En insistant trop sur l'exploration, on obtient un grand nombre d'idées, de programmes et d'initiatives, mais, comparativement, peu de résultats commerciaux.

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

Au contraire, en insistant trop sur l'exploitation, on obtient souvent peu d'améliorations des produits existants dans les marchés et on ne procède pas aux transformations qu'imposent les changements environnementaux ou technologiques. Par conséquent, la plupart des chercheurs en CO recommandent de trouver un juste équilibre entre les deux. Il existe une grande variété de méthodes qui permettent d'atteindre cet équilibre. La plus ambitieuse consiste à mettre sur pied une organisation ambidextre, insistant autant sur l'exploration que sur l'exploitation. Souvent, cependant, les cadres supérieurs exigent que certaines parties de l'organisation se concentrent sur l'exploration et que d'autres privilégient l'exploitation. Dans ce cas, ils reconnaissent les tensions existant entre les deux points de vue et sont prêts à réconcilier ces derniers.