

# COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

## CHAPITRE 12

### EXERCICE DE RÉVISION

#### QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE

1. Une fois qu'un plan d'action a été choisi et mis en œuvre, l'étape suivante du processus décisionnel consiste à \_\_\_\_\_
  - a) répéter le processus.
  - b) rechercher d'autres problèmes ou possibilités.
  - c) évaluer les résultats.
  - d) fournir les documents étayant la décision.

**Réponse : c**

2. Dans quel contexte décisionnel le décideur doit-il composer avec les probabilités concernant les actions possibles et leurs conséquences ?
  - a) Le contexte de certitude
  - b) Le contexte de risque
  - c) Le contexte de stabilité
  - d) Le contexte d'incertitude

**Réponse : b**

3. Lorsqu'une équipe s'attaque à la résolution d'un problème, étape par étape, rationnellement et méthodiquement, elle recourt \_\_\_\_\_
  - a) à la pensée analytique.
  - b) à la pensée intuitive.
  - c) à la surenchère de réflexion.
  - d) à la pensée associative.

**Réponse : a**

# COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

4. Un individu ou une équipe qui dispose d'une information limitée sur un problème donné et qui agit dans un contexte relativement risqué adoptera probablement \_\_\_\_\_
- a) une solution optimale.
  - b) le modèle décisionnel classique.
  - c) une solution satisfaisante.
  - d) une solution irrationnelle.

**Réponse : c**

5. Le responsable du marketing qui décide de ne pas lancer un produit sur le marché parce que le précédent produit lancé a été un échec est influencé par l'heuristique \_\_\_\_\_
- a) des données de référence.
  - b) de l'accessibilité mentale.
  - c) de l'ajustement.
  - d) de la représentativité.

**Réponse : b**

6. Pour évaluer l'aspect éthique d'une décision, on doit se poser des questions sur certains critères, notamment celui concernant \_\_\_\_\_ pour s'assurer du respect des intérêts de tous les intervenants.
- a) l'utilitarisme
  - b) la justice
  - c) les droits
  - d) la compassion

**Réponse : a**

7. Selon le modèle de Vroom, Yetton et Jago, pour choisir entre une décision par voie d'autorité, par consultation ou collective, on doit se fonder, notamment, sur des

# COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

critères comme l'impératif de qualité de la décision, la somme d'information que possède le leader et \_\_\_\_\_

- a) l'impératif d'adhésion des subordonnés.
- b) la taille de l'organisation.
- c) le nombre d'intervenants.
- d) la position hiérarchique du leader.

**Réponse : a**

8. \_\_\_\_\_ est un piège qui pousse certains décideurs à maintenir leur engagement dans un plan d'action, même si tout indique qu'il ne fonctionne pas.

- a) La pensée de groupe
- b) Le piège de la confirmation
- c) La surenchère irrationnelle
- d) La décision par association

**Réponse : c**

9. Selon le modèle décisionnel \_\_\_\_\_, les individus prennent des décisions optimales, alors que selon le modèle décisionnel \_\_\_\_\_, ils prennent les décisions qui leur paraissent satisfaisantes.

- a) heuristique ; comportemental
- b) classique ; comportemental
- c) heuristique ; éthique
- d) de crise ; programmé

**Réponse : b**

10. Une erreur courante que les décideurs commettent en situation de crise est \_\_\_\_\_

- a) de chercher à obtenir un trop grand nombre de données avant de réagir.
- b) de trop s'appuyer sur la décision collective.

# COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

- c) de s'isoler pour prendre la décision seuls.
- d) d'oublier de recourir à leur plan de gestion de crise.

**Réponse : c**

11. Quel est le désavantage d'une décision collective plutôt que par voie d'autorité ?

- a) Les gens sont mieux informés quant à la raison de la décision.
- b) La décision est trop longue à prendre.
- c) Davantage de renseignements sont utilisés pour prendre la décision.
- d) La décision ne sera jamais de qualité élevée.

**Réponse : b**

12. \_\_\_\_\_ est un procédé qui consiste à évaluer la probabilité d'un événement en se fondant sur les similitudes qu'il présente avec d'autres situations à propos desquelles on entretient des idées préconçues.

- a) L'heuristique de la représentativité
- b) L'heuristique des données de référence
- c) Le piège de la confirmation
- d) Le piège du jugement *a posteriori*

**Réponse : a**

13. \_\_\_\_\_ est un procédé qui consiste à évaluer un événement en se fondant sur des données provenant d'expériences passées ou d'une source extérieure et adaptées aux nouvelles circonstances.

- a) L'heuristique de la représentativité
- b) L'heuristique des données de référence
- c) Le piège de la confirmation
- d) Le piège du jugement *a posteriori*

**Réponse : b**

# COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

14. \_\_\_\_\_ est la tendance poussant l'individu à rechercher l'information qui confirme ce qu'il croit être vrai et à faire fi de celle qui pourrait infirmer ses convictions ou à la négliger.
- a) L'heuristique de la représentativité
  - b) L'heuristique des données de référence
  - c) Le piège de la confirmation
  - d) Le piège du jugement *a posteriori*

**Réponse : c**

15. Les catalyseurs de la créativité collective sont la présence de personnes créatives dans l'équipe, les techniques d'aide à la décision et \_\_\_\_\_
- a) la motivation à exécuter la tâche.
  - b) la maîtrise de la tâche.
  - c) des objectifs à long terme.
  - d) le soutien externe.

**Réponse : d**

## QUESTIONS À RÉPONSE BRÈVE

16. Expliquez ce que sont les heuristiques et décrivez leurs effets potentiels sur le processus décisionnel.

**Réponse**

Les heuristiques sont des stratégies ou des procédés simplificateurs auxquels les gens ont recours dans la prise de décision. Si elles permettent aux individus de gérer plus facilement l'incertitude et l'insuffisance d'information, elles risquent également d'entraîner des erreurs de jugement qui nuisent à la qualité des décisions ou à leur justesse sur le plan éthique. Les heuristiques les plus courantes sont : a) l'heuristique de l'accessibilité mentale, consistant à fonder une décision sur des événements récents ; b) l'heuristique de la représentativité, consistant à fonder une décision sur les similitudes de la situation avec d'autres situations ; c) l'heuristique des données

# COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

de référence, consistant à fonder une décision sur des données provenant d'expériences passées ou d'une source extérieure et adaptées aux nouvelles circonstances.

- 17.** Qu'est-ce qui différencie la décision par voie d'autorité, la décision par consultation et la décision collective ?

## Réponse

La décision par voie d'autorité est prise par un gestionnaire ou un chef d'équipe qui agit seul en s'appuyant sur l'information dont il dispose. La décision par consultation est elle aussi prise par le responsable, mais après l'obtention de l'avis d'autres personnes. Enfin, la décision collective est prise par tous les membres d'un groupe donné, qui participent activement à la résolution du problème. Sa manifestation idéale est le consensus.

- 18.** Qu'est-ce que la surenchère irrationnelle ? Pourquoi est-il important d'en tenir compte au cours du processus décisionnel ?

## Réponse

La surenchère irrationnelle est la tendance à poursuivre un plan d'action alors que la rétroaction indique qu'il est un échec. Une telle attitude peut facilement conduire à un gaspillage de temps, d'argent et d'autres ressources. On risque également de passer à côté d'un plan d'action qui aboutirait à des résultats concrets. La surenchère irrationnelle est encouragée par le précepte « Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage ». Le gestionnaire avisé appliquera plutôt celui-ci : « Si cela ne marche pas tout de suite, essaie, essaie encore, puis laisse tout tomber. »

- 19.** Quelles questions un gestionnaire ou un chef d'équipe devrait-il se poser pour choisir les problèmes à résoudre et établir les priorités ?

## Réponse

La plupart des gens sont trop occupés pour prendre eux-mêmes des décisions correspondant à tous les problèmes qui se présentent à eux. Ils devraient se poser

# COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

les questions suivantes pour faire un tri parmi eux : Le problème est-il facile à régler ? Peut-il se régler de lui-même ? Est-ce à moi de prendre une décision ? Compte tenu du contexte organisationnel, est-il possible de le régler ? Le gestionnaire ou le chef d'équipe efficace sait comment établir les priorités, quand déléguer les décisions et quand s'abstenir d'intervenir.

## QUESTION À DÉVELOPPEMENT

- 20.** Dans le cadre d'un nouveau programme de mentorat auquel participent votre université et une école secondaire de votre localité, vous vous êtes porté volontaire pour faire une présentation devant une classe d'élèves de deuxième année du secondaire sur les difficultés qu'on éprouve lorsqu'on cherche à améliorer la créativité au sein d'une équipe. Votre but est de motiver ces jeunes à avoir individuellement une pensée créatrice et à recourir collectivement à ce mode de pensée lorsqu'ils travaillent en équipe et que la tâche l'exige. Que leur diriez-vous ?

### Réponse

Voici ce que vous pourriez leur dire dans votre présentation.

Tout d'abord, les équipes constituent un excellent creuset dans lequel la créativité peut s'épanouir, mais il faut les former et les diriger de façon à ce qu'elles puissent atteindre leur plein potentiel de créativité. Pour commencer, quelques membres de l'équipe au moins doivent être très créatifs. Grâce à eux, l'équipe bénéficie de points de vue utiles, de nouvelles idées et de l'enthousiasme généré par l'exploration de nouvelles façons de faire. Ces personnes sont d'entrée de jeu très créatives : elles ont beaucoup d'énergie, elles sont ingénieuses et intuitives, elles savent utiliser la pensée latérale. Ensuite, elle doit suivre une orientation créative et obtenir le soutien de l'organisation pour exploiter son potentiel de créativité. Le chef de l'équipe doit croire à la créativité et vouloir que son équipe l'utilise. Il doit se montrer patient et laisser assez de temps au processus de créativité pour qu'il donne des résultats. Il doit enfin s'assurer que l'équipe dispose de toutes les ressources nécessaires pour travailler de façon créative. Une culture organisationnelle qui mise sur la créativité est un facteur supplémentaire favorisant la créativité, car l'équipe se sent encouragée dans ce qu'elle essaie d'accomplir. La valorisation de la créativité dans une entreprise pousse les employés à vouloir exploiter leurs talents créatifs, car ils savent que leurs

# **COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION**

efforts à cet égard seront soutenus. Lorsque la créativité devient une aptitude souhaitable et qu'elle fait partie de l'évaluation du rendement, elle est d'autant plus favorisée par le contexte organisationnel environnant.