**Chapitre 16 - La culture organisationnelle et l'innovation**

**Exercices supplémentaires - corrigé**

**Vrai ou faux**

1. La culture organisationnelle se définit comme l’ensemble des attitudes, des valeurs et des croyances communes qu’acquièrent les membres d’une organisation et qui guident leurs comportements.

**Réponse : Vrai**.

1. La recherche démontre que la plupart des cultures organisationnelles sont similaires, voire identiques.

**Réponse : Faux**.

1. Par leur expérience collective, les membres d’une organisation parviennent à résoudre deux problèmes essentiels liés à la pérennité : (1) l’adaptation interne et (2) l’intégration de la concurrence.

**Réponse : Faux**.

1. Les trois aspects importants de l’adaptation externe sont : (1) la distinction entre les forces externes les plus importantes et les moins importantes; (2) la recherche de moyens pour évaluer les réalisations; (3) la recherche d’explications sur la raison pour laquelle les objectifs ne sont pas toujours atteints.

**Réponse : Vrai**.

1. L’intégration interne consiste en la création, par les membres d’une organisation, d’une identité collective et par l’adoption de moyens pour harmoniser les façons de travailler ensemble et de se côtoyer.

**Réponse : Vrai**.

1. Dans le cadre du processus d’intégration interne, les trois aspects importants du travail en groupe sont les suivants : (1) une prise de décision concernant les personnes qui font partie ou non du groupe; (2) une détermination en bonne et due forme des comportements acceptables et inacceptables; (3) une obligation, pour les alliés et les adversaires, à travailler ensemble.

**Réponse : Faux**.

1. Généralement, les entreprises de petite taille possèdent une seule culture organisationnelle, cimentée par un ensemble d’attitudes, de valeurs et de croyances communes.

**Réponse : Vrai**.

1. On trouve rarement des sous-cultures fortes dans les équipes hautement performantes ou les groupes chargés de projets spéciaux.

**Réponse : Faux**.

1. Toute organisation de grande taille qui recrute sa main-d’œuvre dans l’environnement où elle est implantée est susceptible d’importer, du même coup, des sous-groupes parfois importants, ayant leur propre sous-culture.

**Réponse : Vrai**.

1. Au Japon, la date d’obtention du diplôme, le sexe et l’origine régionale sont souvent des éléments clés de la création de sous-cultures en milieu organisationnel.

**Réponse : Vrai**.

1. La contre-culture correspond à une philosophie et à des valeurs qui sont propres à un groupe, mais qui ne s’opposent pas aux valeurs et à la philosophie dominante de l’organisation.

**Réponse : Faux**.

1. L’une des difficultés que peut poser l’importation de sous-groupes issus de la société environnante est que l’organisation risque d’avoir beaucoup de mal à s’adapter à des changements culturels profonds.

**Réponse : Vrai**.

1. L’organisation multiculturelle est une organisation qui valorise la diversité culturelle, mais qui fait en sorte d’empêcher les sous-cultures issues de l’environnement de pénétrer le tissu social qui lui est propre.

**Réponse : Vrai**.

1. Dans le programme de création d’une organisation multiculturelle proposé par Taylor Cox, la première étape consiste à soutenir le pluralisme tout en visant une socialisation basée sur la diversité.

**Réponse : Vrai**.

1. L’analyse de la culture d’une organisation permet d’en dégager trois dimensions importantes : la culture apparente, la culture implicite et les différences entre les hypothèses culturelles.

**Réponse : Faux**.

1. La culture apparente englobe les récits, les cérémonies et les rituels qui constituent l’histoire de l’organisation ou de l’un de ses groupes.

**Réponse : Vrai**.

1. De nombreux consultants recommandent aux organisations d’instaurer un ensemble cohérent et dominant de valeurs communes.

**Réponse : Vrai**.

1. L’analyse culturelle la plus approfondie permet de dégager les valeurs communes, qui jouent un rôle crucial puisqu’elles relient les individus et peuvent agir comme un puissant mécanisme de mobilisation des membres d’une même culture.

**Réponse : Faux**.

1. Les rituels correspondent à des récits légendaires qui racontent la fondation d’une organisation.

**Réponse : Faux**.

1. Les rites sont des activités planifiées, standardisées et récurrentes auxquelles on recourt à des moments précis pour influer sur les comportements et la perception des membres de l’organisation; les rituels sont des ensembles des rites.

**Réponse : Vrai**.

1. Souvent, le langage particulier d’une sous-culture, ses rituels et ses rites forment une sorte de jargon.

**Réponse : Vrai**.

1. Un symbole culturel est un objet, une action ou un événement qui transmet un message d’ordre culturel.

**Réponse : Vrai**.

1. La culture organisationnelle précise souvent quand certains comportements sont appropriés et comment se situent les individus dans le système social de l’organisation.

**Réponse : Vrai**.

1. Selon de nombreux chercheurs et gestionnaires, les valeurs communes sont au cœur de la culture organisationnelle.

**Réponse : Vrai**.

1. Les valeurs communes relient l’organisation à des valeurs importantes de la société où elle est implantée.

**Réponse : Vrai**.

1. Les organisations dotées d’une culture forte se caractérisent par un système de valeurs largement partagées et profondément enracinées qui renforcent l’identité organisationnelle, améliorent l’engagement collectif, créent un système social interne stable et réduisent à la nécessité des contrôles formels et bureaucratiques.

**Réponse : Vrai**.

1. Dans la plupart des organisations, la philosophie de gestion est renforcée par un ensemble de mythes organisationnels.

**Réponse : Vrai**.

1. Le refus des compromis constitue un mythe organisationnel courant.

**Réponse : Vrai**.

1. L’innovation est le processus de génération et de mise en pratique de nouvelles idées.

**Réponse : Vrai**.

1. La découverte d’une idée grâce à la créativité spontanée, à l’ingéniosité et au traitement de l’information constitue, dans le processus d’innovation, l’étape de l’étude de faisabilité.

**Réponse : Faux**.

1. Les entités innovantes bénéficient de l’appui de la haute direction et ne peuvent s’en passer.

**Réponse : Vrai**.

1. D’après un grand nombre d’études, la plus grande difficulté associée à la mise au point de produits réside dans l’intégration des diverses unités qui permet d’avancer de l’étape initiale de la présentation de l’idée jusqu’à l’étape finale de sa mise en application.

**Réponse : Vrai**.

1. L’innovation en matière de procédés se définit comme la mise au point de méthodes de travail et d’activités d’exploitation nouvelles et améliorées.

**Réponse : Vrai**.

1. L’amélioration d’un produit existant visant à en faciliter la vente sur un nouveau marché est un exemple d’exploration.

**Réponse : Faux**.

1. Les gestionnaires ne peuvent pas modifier les aspects apparents de la culture organisationnelle, tels que le langage, les récits, les rites, les rituels et les épopées.

**Réponse : Faux**.

1. Il est important de reconnaître que la culture d’une entreprise provient : (1) du dialogue et du discours entre ses membres et de leur expérience collective au fil du temps ; (2) des tentatives des gestionnaires d’influencer les subordonnés ; (3) des pressions qui proviennent de l’environnement dans lequel les membres, les gestionnaires et l’organisation évoluent.

**Réponse : Vrai**

1. L’adaptation externe concerne les tâches à accomplir ainsi que les méthodes à employer pour atteindre les objectifs organisationnels et pour assumer les succès et les échecs.

**Réponse : Vrai**

1. Une sous-culture désigne une philosophie et des valeurs qui sont propres à un groupe et qui se définissent par leur opposition à la culture dominante de l’organisation.

**Réponse : Faux**

1. Les valeurs communes contribuent à transformer des activités routinières en activités importantes et appréciables.

**Réponse : Vrai**

1. Les organisations phares ne stagnent pas. Elles innovent constamment et vont jusqu’à intégrer l’innovation à leurs activités d’exploitation quotidiennes.

**Réponse : Vrai**

1. Une culture solidement établie peut faire en sorte qu’il est difficile pour l’organisation de faire les changements qui s’imposent.

**Réponse : Vrai**

**Questions à choix multiple**

1. Que définit-on comme l’ensemble des attitudes, des valeurs et des croyances communes qu’acquièrent les membres d’une organisation et qui guident leurs comportements?
2. La structure organisationnelle.
3. La philosophie de commandement.
4. La personnalité organisationnelle.
5. Le climat organisationnel.
6. **La culture organisationnelle.**
7. « Quels sont nos objectifs précis et comment pouvons-nous les atteindre? » est, pour l’organisation et ses membres, une question de survie et de culture ayant trait auquel des éléments suivants?
8. **L’adaptation externe.**
9. L’intégration interne.
10. L’adaptation institutionnelle.
11. L’intégration systématique.
12. L’adaptation structurelle.
13. Que définit-on comme le processus qui permet à l’organisation d’atteindre ses objectifs et de composer avec les forces de l’environnement?
14. L’adaptation institutionnelle.
15. L’intégration interne.
16. **L’adaptation externe.**
17. L’intégration systématique.
18. L’adaptation structurelle.
19. Quel processus implique, pour l’organisation et ses membres, de se poser des questions comme les suivantes : Quelle est notre vraie mission? Comment pouvons-nous contribuer à l’accomplir? Quels sont nos objectifs? Comment pouvons-nous les atteindre? Quelles sont les principales forces externes auxquelles nous devons faire face? Comment allons-nous évaluer nos résultats? Que ferons-nous si nous n’atteignons pas certains de nos objectifs? Comment faire savoir aux autres à quel point nous sommes excellents? Quand devrons-nous abandonner un projet?
20. L’adaptation institutionnelle.
21. L’intégration interne.
22. **L’adaptation externe.**
23. L’intégration systématique.
24. L’adaptation structurelle.
25. Quel processus commence par l’émergence d’un sentiment d’unité ou d’identité propre, chaque groupe de travailleurs et chaque « sous-culture » parvenant à définir son unicité au sein de l’organisation?
26. L’adaptation institutionnelle.
27. L’adaptation structurelle.
28. **L’intégration interne.**
29. L’adaptation externe.
30. L’intégration systématique.
31. En résolvant les questions relatives \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, les employés peuvent se créer une identité commune et se lancer dans un engagement collectif.
32. aux significations communes
33. **à l’intégration interne**
34. à l’adaptation externe
35. à la diversité culturelle
36. à la philosophie de gestion
37. Que définit-on comme une philosophie et des valeurs qui sont propres à un groupe, mais qui ne se définissent pas par opposition à la culture dominante de l’organisation?
38. **La sous-culture.**
39. La contre-culture.
40. La culture dominée.
41. La culture collatérale.
42. La culture secondaire.
43. Comment appelle-t-on l’organisation qui valorise la diversité culturelle, mais qui fait en sorte d’empêcher les sous-cultures issues de l’environnement de pénétrer le tissu social qui lui est propre?
44. L’organisation contre-culturelle.
45. L’organisation dominée par une sous-culture.
46. L’organisation dominée par une culture.
47. **L’organisation multiculturelle.**
48. L’organisation homogène.
49. Qui a élaboré un programme en cinq étapes destiné à créer une organisation multiculturelle?
50. **Taylor Cox.**
51. Geert Hofstede.
52. Daimler Benz et Chrysler.
53. Jack Welch.
54. Richard Branson.
55. Laquelle des dimensions suivantes ne fait pas partie des dimensions de la culture organisationnelle?
56. La culture apparente.
57. Les valeurs communes.
58. **Les conflits organisationnels.**
59. Les hypothèses communes.
60. Les vérités allant de soi.
61. La culture \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ englobe les récits, les rites et les rituels qui constituent l’histoire de l’organisation ou de l’un de ses groupes?
62. latente
63. partagée
64. commune
65. **apparente**
66. implicite
67. Que conseille-t-on aux organisations de créer, d’instaurer en particulier, en ce qui concerne la culture organisationnelle?
68. Un ensemble dominant et cohérent d’attitudes apparentes.
69. Un ensemble dominant et cohérent de besoins implicites.
70. Un ensemble dominant et cohérent de perceptions communes.
71. **Un ensemble dominant et cohérent de valeurs communes.**
72. Un ensemble dominant et cohérent d’hypothèses communes.
73. Il est souvent très difficile de cerner les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, mais lorsqu’on y parvient, on comprend mieux l’omniprésence de la culture dans tous les aspects de la vie d’une organisation.
74. attitudes apparentes
75. besoins implicites
76. perceptions communes
77. valeurs communes
78. **hypothèses communes**
79. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une histoire héroïque embellie de succès, la plus importante étant celle de la fondation de l’entreprise.
80. L’artifice
81. **L’épopée**
82. La légende
83. Le rite
84. Le rituel
85. Que forme un ensemble de rites?
86. Des règles.
87. Des artifices.
88. Des habitudes.
89. Une épopée.
90. **Un rituel.**
91. Souvent, le langage particulier d’une sous-culture, ses rituels et ses rites apparaissent aux autres comme une sorte de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
92. terminologie
93. **jargon**
94. sabir
95. argot
96. charabia
97. La \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ organisationnelle précise souvent les diverses actions appropriées ainsi que la position de chacun des membres dans le système social de l’organisation.
98. mission
99. **culture**
100. stratégie
101. conception
102. communication
103. Selon de nombreux chercheurs et gestionnaires, les valeurs communes sont au cœur \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
104. de la planification organisationnelle
105. du leadership organisationnel
106. de la conception organisationnelle
107. **de la culture organisationnelle**
108. de la structure organisationnelle
109. Lequel des énoncés suivants relatifs aux significations communes à tous les membres d’une organisation n’est pas correct?
110. **Les membres d’une organisation n’établissent pas de lien entre les actions et des valeurs ou des hypothèses tacites.**
111. Ce que perçoit l’observateur extérieur ne correspond pas toujours à ce que les membres de l’organisation perçoivent de l’intérieur.
112. Grâce à leurs interactions, les travailleurs investissent leurs tâches d’une signification commune plus large, d’un sens plus vaste.
113. La culture organisationnelle est un ensemble de significations et de perceptions communes.
114. Dans la plupart des organisations, les employés créent et acquièrent des éléments partagés qui constituent la strate la plus profonde de leur culture.
115. Que définit-on comme des croyances non fondées qui circulent et que la plupart des membres d’une organisation acceptent tacitement sans les remettre en cause?
116. Les rites organisationnels.
117. Les habitudes organisationnelles.
118. Les épopées organisationnelles
119. **Les mythes organisationnels.**
120. Les rituels organisationnels.
121. Comment s’appelle le processus qui consiste à générer de nouvelles idées et à les appliquer dans les activités quotidiennes?
122. La restructuration.
123. Le développement.
124. **L’innovation.**
125. La modernisation.
126. L’intégration.
127. Les intitulés suivants correspondent tous aux principales étapes du processus d’innovation, SAUF un. Lequel?

## L’imagination.

1. L’expérimentation.
2. **L’essai et le contre-essai.**
3. L’étude de faisabilité.
4. L’application.
5. Laquelle des étapes du processus d’innovation consiste en la détermination de la valeur et des applications possibles d’une idée?
6. L’imagination.
7. **L’expérimentation.**
8. L’essai et le contre-essai.
9. L’étude de faisabilité.

## L’application.

1. Laquelle des étapes du processus d’innovation consiste en la production et en la commercialisation d’un nouveau produit ou service, ou en la mise en place d’un nouveau procédé d’exploitation?

## L’imagination.

1. L’expérimentation.
2. L’essai et le contre-essai.
3. L’étude de faisabilité.
4. **L’application.**
5. Pour créer et instaurer une culture forte dans une organisation ou une unité de travail, les gestionnaires doivent prendre toutes les mesures suivantes, SAUF une. Laquelle?
6. Insister sur une compréhension commune de la raison d’être de l’organisation ou de l’unité.
7. **Faire passer les préoccupations de l’organisation avant les directives et les procédures.**
8. Mettre en valeur les héros et leur contribution, créer des rituels et des rites pour rapprocher les membres les uns des autres.
9. Insister sur une compréhension commune des règles informelles et des attentes tacites.
10. Promouvoir le partage des idées et des informations.
11. Une philosophie de gestion doit satisfaire à tous les critères ci-dessous, SAUF un. Lequel?
12. Elle doit fixer des limites qui s’appliquent à tous les membres de l’organisation et que la plupart comprennent bien.
13. Elle doit fournir aux membres de l’organisation un modèle cohérent pour aborder les situations nouvelles et originales.
14. Elle doit contribuer à souder les membres de l’organisation en leur garantissant une voie vers la réussite.
15. Elle doit expliquer aux membres de l’organisation comment la haute direction répond aux questions d’adaptation externe.
16. **Elle doit permettre de résoudre les problèmes d’adaptation interne.**
17. Dans les grandes entreprises nord-américaines, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ correspond(ent) aux stratégies organisationnelles globales et renforce(nt) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ qui s’enracine(nt) dans le quotidien.
18. les pratiques de maintien des effectifs; les pratiques de congédiement.
19. les pratiques d’orientation; le système de développement.
20. les pratiques d’embauche; le système promotionnel.
21. le programme de rendement; le système de récompenses.
22. **le système de récompenses; la culture.**
23. Qui donne le ton à la culture organisationnelle et aux changements culturels?
24. Les employés de la production.
25. Les employés du secteur des services.
26. Les surveillants de premier niveau.
27. Les cadres intermédiaires.
28. **Les dirigeants.**
29. Quelle étape du processus d’innovation met l’accent sur la découverte d’une idée grâce à la créativité spontanée, à l’ingéniosité et au traitement de l’information?

## L’imagination.

1. L’expérimentation.
2. Le test.
3. L’étude de faisabilité.
4. L’application.
5. Quelle étape du processus d’innovation met l’accent sur la détermination des coûts et des bénéfices prévus?

## L’imagination.

1. L’expérimentation.

## Le test.

1. **L’étude de faisabilité.**
2. L’application.
3. Les organisations hautement novatrices partagent toutes les caractéristiques suivantes, SAUF une. Laquelle?
4. Elles sont tournées vers l’avenir.
5. **Elles possèdent une faible tolérance aux risques.**
6. Elles valorisent la créativité.
7. Elles récompensent et mettent en valeur les générateurs d’idées.
8. Elles acceptent de sacrifier des produits existants au profit de la mise au point de nouveaux produits.
9. La mise au point de méthodes de travail ou d’activités d’exploitation nouvelles ou améliorées est le résultat de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

### la créativité

1. l’innovation en matière de produits
2. **l’innovation en matière de procédés**
3. l’exploitation
4. l’exploration
5. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ exige de l’organisation et de ses cadres qu’ils mettent l’accent sur la liberté et sur une réflexion approfondie, qu’ils soumettent donc l’entreprise à de grands changements ou à ce que certains appellent des « innovations radicales ».
6. L’exploitation
7. **L’exploration**
8. La philosophie de gestion
9. L’innovation en matière de procédés
10. L’intégration interne
11. Si l’équilibre entre le changement des règles et le respect des règles n’est pas maintenu, il y a danger de renforcer \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
12. l’innovation
13. la créativité
14. **le décalage culturel**
15. les hypothèses communes
16. les valeurs communes

**Phrases à compléter**

1. L’ensemble des attitudes, des valeurs et des croyances qu’acquièrent les membres d’une organisation et qui guident leurs comportements porte le nom de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : culture organisationnelle (ou culture d’entreprise)**

1. Le fait que les employés de 3M parlent de la quantité et de la qualité des produits utiles que leur organisation a commercialisés renvoie à la fonction de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ de la culture organisationnelle.

**Réponse : l’adaptation externe**

1. Une \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ correspond à la philosophie et aux valeurs qui sont propres à un groupe donné, mais qui ne se définissent pas par opposition à la philosophie et aux valeurs dominantes de l’organisation à laquelle ce groupe appartient.

**Réponse : sous-culture**

1. Une \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ correspond à la philosophie et aux valeurs qui sont propres à un groupe donné et qui se définissent par opposition à la philosophie et aux valeurs dominantes de l’organisation à laquelle ce groupe appartient.

**Réponse : contre-culture**

1. Le fait que les gestionnaires d’une entreprise nouvellement acquise aient des valeurs et des croyances contraires à la culture de l’acquéreur peut provoquer \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : un choc des cultures organisationnelles**

1. Une organisation qui valorise la diversité culturelle, mais qui fait en sorte d’empêcher les sous-cultures issues de l’environnement de pénétrer le tissu social qui lui est propre est une organisation \_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : multiculturelle**

1. La culture \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ englobe les récits, les rites et les rituels qui constituent l’histoire d’une organisation ou de l’un de ses groupes.

**Réponse : apparente.**

1. Les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ servent à transmettre un message d’ordre culturel.

**Réponse : symboles culturels**

1. L’uniforme des livreurs de UPS est un exemple de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : symbole culturel**

1. La première étape du processus d’innovation est \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : l’imagination**

1. L’innovation \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ consiste en la commercialisation de biens et de services nouveaux et améliorés visant à mieux répondre aux besoins de la clientèle, alors que l’innovation \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est la mise au point de méthodes de travail et d’activités d’exploitation nouvelles et améliorées.

**Réponse : en matière de produits; en matière de procédés**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ fait le lien entre les questions clés relatives aux objectifs de l’organisation et les questions clés relatives à la collaboration entre ses membres, pour déterminer les méthodes générales que l’organisation devrait adopter dans la conduite de ses affaires.

**Réponse : La philosophie de gestion**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ bien élaborée est très importante, parce qu’elle relie la stratégie à une compréhension élémentaire du fonctionnement de l’entreprise.

**Réponse : Une philosophie de gestion**

1. Il se crée \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ lorsque les schémas de la culture dominante ne sont plus adaptés aux innovations émergentes.

**Réponse : un décalage culturel organisationnel**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ correspond une activité planifiée, standardisée et récurrente à laquelle on recourt à un moment précis afin d’influer sur la perception et sur le comportement des membres de l’organisation.

**Réponse : Le rite**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est le processus par lequel les membres de l’organisation se donnent une identité collective et harmonisent leurs façons de travailler ensemble et de se côtoyer.

**Réponse : L’intégration interne**

**Questions à développement**

1. Expliquer les fonctions de la culture organisationnelle que sont l’adaptation externe et l’intégration interne.

**Réponse suggérée** : L’adaptation externe est le processus qui permet à l’organisation d’atteindre ses objectifs et de composer avec les forces de l’environnement. Elle implique, pour l’organisation, de répondre à la question suivante : « Que faut-il accomplir précisément et comment y arriver? » Plus précisément, elle concerne les tâches à accomplir et les méthodes à employer pour atteindre les objectifs organisationnels et, le cas échéant, assumer les succès et les échecs. L’intégration interne est le processus par lequel les membres de l’organisation se donnent une identité collective et harmonisent leurs façons de travailler ensemble et de se côtoyer. Elle implique de répondre à la question suivante : « Comment régler les problèmes quotidiens qu’engendre, pour les membres de l’organisation, le fait de devoir travailler ensemble et se côtoyer? » Travailler en groupe suppose essentiellement de décider qui est ou n’est pas membre du groupe, de déterminer informellement les comportements acceptables et inacceptables, et de distinguer les alliés des adversaires.

1. Qu’est-ce que l’innovation en milieu organisationnel? Décrire brièvement les quatre étapes du processus d’innovation.

**Réponse suggérée** : L’innovation en milieu organisationnel est le processus de génération et de mise en pratique de nouvelles idées. C’est le moyen par lequel des idées originales peuvent s’intégrer aux activités quotidiennes, idéalement à celles qui contribuent à améliorer le service à la clientèle ou la productivité de l’organisation. Les quatre étapes du processus d’innovation sont : 1) l’imagination, c’est-à-dire la découverte d’une idée grâce à la créativité spontanée, à l’ingéniosité et au traitement de l’information ; 2) l’expérimentation, c’est-à-dire la détermination de la valeur et des applications potentielles de l’idée ; 3) l’étude de faisabilité, c’est-à-dire la détermination des coûts et des bénéfices prévus ; 4) l’application, c’est-à-dire la production et la commercialisation du nouveau bien ou service, ou la mise en place du nouveau procédé.

1. Expliquer brièvement comment les gestionnaires peuvent créer, consolider et changer la culture organisationnelle.

**Réponse suggérée** : Les gestionnaires peuvent modifier les aspects les plus apparents de la culture organisationnelle, comme le langage, les récits, les épopées, les rites et les rituels. Ils peuvent réorienter les leçons à tirer des histoires qui circulent et même encourager les gens à adopter leur propre point de vue sur la réalité de l’organisation. Par leur statut, les cadres supérieurs peuvent réinterpréter certaines situations et modifier la signification des événements marquants de l’organisation. Ils peuvent aussi instituer de nouveaux rites et rituels, et renforcer ceux-ci par leurs propos et leurs actions. Le système de récompenses est un moyen important dont dispose la direction pour influer sur la culture organisationnelle. Dans plusieurs grandes entreprises nord-américaines, le système de récompenses est intégré à une stratégie d’ensemble et renforce la culture, qui s’enracine ainsi dans le quotidien.

Au-delà des aspects apparents de la culture et des systèmes de récompenses, les dirigeants peuvent donner le ton à la culture organisationnelle et aux changements culturels notamment par leurs priorités, par l’exemple donné, par leur gestion des crises et des incidents importants, par les séances de formation ainsi que par la structure organisationnelle adoptée.

Par ailleurs, un des outils les plus efficaces dont disposent les gestionnaires pour influencer la culture organisationnelle est l’établissement d’objectifs partagés par tous et qui sont particuliers à l’organisation. Souvent, le point de départ pour déterminer ces objectifs particuliers est le type de contribution que l’organisation apporte à la société, soit ses objectifs sociétaux.