

COM 1013 – Module 2 – Activités d’auto-apprentissage – Réponses

Semaine 4 – Conception des postes de travail

Chapitre 4 – La conception des postes de travail : La spécialisation du travail

1. La spécialisation horizontale qui correspond à la division du travail en différentes tâches et la spécialisation verticale qui correspond à la séparation entre le contrôle du travail et son exécution.
2. Faux. Si un poste de travail est spécialisé horizontalement, la perspective de chaque travailleur est très étroite, et chacun a de la difficulté à relier ses tâches à celles des autres. Le contrôle et la coordination de l’ensemble du travail sont alors confiés à une autre personne qui a une vision d’ensemble : un cadre qui utilisera la supervision directe ou un analyste qui aura recours à la standardisation.
3. Une spécialité peut être plus sollicitée que les autres, créant ainsi un déséquilibre de l’ensemble du travail et même le désœuvrement temporaire des ressources (voir l’exemple du salon de coiffure spécialisé donné par Mintzberg).
4. La division d’un travail complexe en tâches simples a permis leur exécution par des ouvriers inexpérimentés et non qualifiés qui, autrement, n’auraient pas pu être embauchés.
5. L’élargissement horizontal qui correspond à la diversification des tâches : le travailleur exécute à lui seul une série de tâches ou effectue régulièrement d’autres tâches en alternance avec ses collègues.

L’élargissement vertical ou l’enrichissement du travail qui correspond à l’augmentation des responsabilités : le travailleur a plus de contrôle sur un travail qui compte plus de tâches.

Chapitre 5 – La conception des postes de travail : La formalisation du comportement

1. Vrai. La formalisation découle d’un ensemble de spécifications, lesquelles sont précisées par un analyste de la technostructure, ce qui laisse supposer que le contrôle du travail est séparé de son exécution (spécialisation verticale). Elle est aussi liée à la division horizontale du travail, car les travaux plus étroits et moins qualifiés sont aussi plus simples, plus répétitifs et plus susceptibles d’être formalisés.
2. Selon les études portant sur cette question, il semble que les entreprises dont les activités sont très structurées, c’est-à-dire où le travail est fortement spécialisé, standardisé et formalisé, correspondent à la bureaucratie telle que définie par Weber. Toutefois, ces études démontrent aussi qu’il existe au moins deux sortes de structure bureaucratique : une où le pouvoir de décision est centralisé et une où il ne l’est pas. En fait, qu’elle soit centralisée ou non, on dit qu’une structure est bureaucratique (« à la Weber ») si son comportement est prédéterminé et prévisible, c’est-à-dire standardisé.

3. C'est une organisation qui a besoin d'une capacité d'innovation en raison d'un environnement changeant. Pour cette raison, elle est caractérisée par l'absence de standardisation.
4.
 - Appui sur les règles : destruction de la relation de dépendance entre supérieur et subordonné.
 - Absence de la direction générale dans les décisions non couvertes par les règles : maintien du caractère impersonnel et séparation entre le pouvoir et le savoir nécessaire pour prendre une décision.
 - Pression du groupe des pairs à l'intérieur des niveaux hiérarchiques : attention centrée sur les buts du niveau au dépens des buts plus larges de l'organisation entière.
 - Existence de zones d'incertitude malgré les règles : développement de relations de pouvoir.

Chapitre 6 – La conception des postes de travail : Formation et socialisation

1.
 - a) Un travail dont les connaissances et aptitudes sont très rationalisées et qui permet la formalisation des comportements.
 - b) Un travail dont les connaissances et aptitudes sont complexes et non rationalisées.
2. L'acquisition des normes et des valeurs de l'organisation. Ce processus permet à l'organisation de faire en sorte que ses membres internalisent un certain nombre de comportements souhaitables.
3. La nature du travail ou la distance empêchant de recourir à la formalisation du comportement ou à la supervision directe, il ne reste à l'organisation que la socialisation pour s'assurer que la personne qui travaille de façon autonome agit dans son intérêt.