**Chapitre 6 - La motivation, la conception de poste et les récompenses**

**Exercices supplémentaires - corrigé**

**Vrai ou faux**

1. Selon le modèle intégré de la motivation au travail, les facteurs qui influent le plus directement sur le rendement d’une personne sont les caractéristiques individuelles, telles que les compétences et l’expérience, le soutien organisationnel, comme les ressources et la technologie, et les efforts déployés au travail ou la volonté d’accomplir sa tâche avec ardeur.

**Réponse : Vrai.**

1. La motivation dépend essentiellement de l’organisation, à laquelle revient donc la responsabilité de s’assurer que les employés sont motivés.

**Réponse : Faux**.

1. Les récompenses intrinsèques sont les conséquences positives qui sont attribuées à une personne ou à un groupe par une autre personne ou un autre groupe pour un travail jugé satisfaisant.

**Réponse : Faux**.

1. Pour bien fonctionner, un système de rémunération au mérite doit être conçu de manière à convaincre les travailleurs qu’ils doivent fournir un rendement élevé pour obtenir un salaire élevé.

**Réponse : Vrai.**

1. Le partage des gains de productivité accroît la motivation au travail, parce qu’il permet aux travailleurs de toucher un supplément de rémunération et qu’il suscite en eux un sentiment de responsabilité personnelle accru envers l’amélioration du rendement de l’entreprise.

**Réponse : Vrai.**

1. Les programmes de participation aux bénéfices récompensent les employés en liant leur rémunération aux profits de l’organisation.

**Réponse : Vrai.**

1. La rémunération fondée sur les compétences récompense les travailleurs pour l’acquisition ou le perfectionnement d’habiletés associées à leur travail.

**Réponse : Vrai.**

1. La rémunération fondée sur les compétences présente notamment l’avantage de permettre la formation interfonctionnelle des employés, mais risque en contrepartie de faire augmenter les coûts de formation.

**Réponse : Vrai.**

1. Les entreprises utilisent tout le temps la même méthode d’évaluation du rendement.

**Réponse : Faux**.

1. Les quatre méthodes comparatives d’évaluation du rendement sont (1) le classement, (2) la comparaison par paires, (3) la distribution forcée et (4) l’échelle d’évaluation graphique.

**Réponse : Faux**.

1. Le classement est la plus complexe de toutes les méthodes comparatives d’évaluation du rendement.

**Réponse : Faux**.

1. Le classement est une méthode d’évaluation du rendement qui se fonde sur un nombre restreint de catégories d’appréciation (« excellent », « bon », « acceptable », « médiocre », « insatisfaisant ») dans lesquelles l’évaluateur doit placer une proportion donnée des personnes évaluées.

**Réponse : Faux**.

1. L’échelle d’évaluation graphique permet d’évaluer le rendement selon divers critères qu’on estime liés à un rendement satisfaisant, à un poste donné.

**Réponse : Vrai.**

1. L’échelle d’évaluation comportementale est une méthode d’évaluation du rendement qui s’appuie sur l’inventaire des incidents critiques liés au comportement d’un travailleur : succès ou échecs sortant de l’ordinaire et touchant une dimension donnée du rendement.

**Réponse : Faux**.

1. La rétroaction à 360 degrés est une méthode globale d’évaluation du rendement qui utilise non seulement les évaluations effectuées par les patrons, les collègues et les subordonnés, mais aussi l’autoévaluation et l’évaluation par les clients ou par d’autres personnes avec qui le travailleur est en contact à l’extérieur de son unité de travail.

**Réponse : Vrai.**

1. Une erreur attribuable à l’effet de halo se produit si, en évaluant le rendement d’un subordonné, un gestionnaire lui attribue la même note pour divers aspects de son travail parce qu’il est obnubilé par la prépondérance de l’un d’eux.

**Réponse : Vrai.**

1. L’effet de tendance centrale se produit lorsqu’un gestionnaire est porté à accorder à tous ses subordonnés une note proche de la moyenne.

**Réponse : Vrai.**

1. Le poste le mieux conçu est celui qui répond le mieux aux exigences de rendement de l’organisation, tout en offrant la meilleure adéquation possible avec les besoins et les compétences de son titulaire, et en procurant à ce dernier la plus grande satisfaction professionnelle possible.

**Réponse : Vrai.**

1. La chaîne de montage des automobiles qui progresse au rythme des machines est un exemple classique de rotation des postes.

**Réponse : Faux**.

1. La mise en place d’une stratégie de conception de postes consistant en la simplification des tâches entraîne de faibles taux d’absentéisme et de rotation du personnel.

**Réponse : Faux**.

1. L’élargissement des tâches vise à donner de l’étendue à un poste en confiant à son titulaire un plus grand nombre de tâches, sans pour autant augmenter le degré de difficulté de celles-ci ni le niveau de responsabilité du poste.

**Réponse : Vrai.**

1. Proposée par Frederick Herzberg, l’approche de l’enrichissement des tâches consiste à améliorer la nature du travail en ajoutant des facteurs moteurs comme la responsabilité, le sentiment d’accomplissement, la reconnaissance professionnelle et l’épanouissement personnel.

**Réponse : Vrai.**

1. On appelle parfois « expansion verticale des tâches » l’ensemble des changements qui donnent plus de profondeur à un poste.

**Réponse : Vrai.**

1. Selon la théorie des caractéristiques de l’emploi, la valeur de la tâche se traduit par la possibilité d’exécuter la totalité d’une opération, de la première à la dernière étape, avec un résultat perceptible.

**Réponse : Faux**.

1. Selon la théorie des caractéristiques de l’emploi, l’intégralité de la tâche correspond à l’importance du poste, sa portée et son incidence sur l’organisation ou sur la société en général

**Réponse : Faux**.

1. Selon la théorie des caractéristiques de l’emploi, la valeur de la tâche se traduit par l’indépendance et la latitude accordées au titulaire du poste pour ce qui est de l’organisation de son travail et du choix des procédures

**Réponse : Faux**.

1. Selon la théorie des caractéristiques de l’emploi, l’autonomie se traduit par le retour d’information suffisant, clair et direct fourni au titulaire du poste sur la qualité de son travail par l’accomplissement même de ses tâches

**Réponse : Faux**.

1. Selon la théorie des caractéristiques de l’emploi, la polyvalence correspond à la variété des tâches inhérentes au poste et la diversité des compétences et des talents requis.

**Réponse : Vrai.**

1. La théorie des caractéristiques de l’emploi met en évidence trois modérateurs liés aux différences individuelles et pouvant influer sur les préférences des gens quant à la conception de leur poste : l’intensité du besoin de croissance, les connaissances et les compétences, ainsi que la satisfaction du travailleur à l’égard de son cadre de travail.

**Réponse : Vrai.**

1. Une semaine de travail comprimée est un aménagement de l’horaire de travail consistant en une répartition des tâches hebdomadaires d’un emploi à temps plein sur moins de cinq jours complets.

**Réponse : Vrai.**

1. Pour les organisations, l’intérêt du partage de poste réside dans le fait qu’il leur permet de s’attacher des personnes talentueuses qu’elles ne pourraient conserver autrement.

**Réponse : Vrai.**

1. L’individu qui a un travail permanent à temps partiel travaille moins d’heures que celui qui a une semaine normale de travail, mais jouit du statut de travailleur permanent de l’organisation.

**Réponse : Vrai.**

1. L’adéquation personne-poste réfère à la mesure dans laquelle les valeurs, intérêts et comportements d’une personne correspondent à la culture de l’organisation.

**Réponse : Faux**.

1. L’adéquation personne-organisation réfère à la mesure dans laquelle les aptitudes, intérêts et caractéristiques personnelles d’une personne correspondent bien aux exigences du poste.

**Réponse : Faux**.

1. La récompense extrinsèque correspond à un sentiment de satisfaction ou de plaisir éprouvé par l’individu qui découle directement de l’accomplissement du travail et du résultat obtenu.

**Réponse : Faux**.

1. La mise en œuvre d’une stratégie de simplification des tâches accroît l’efficience de la production en réduisant l’éventail des compétences requises pour effectuer un travail, en engageant une main-d’œuvre peu coûteuse, en limitant les besoins de formation et en privilégiant la répétitivité des tâches.

**Réponse : Vrai.**

1. On parle d’élargissement des tâches lorsqu’on augmente la diversité des tâches inhérentes à un poste en combinant des tâches (deux ou plus) auparavant attribuées à différents travailleurs.

**Réponse : Vrai.**

1. L’enrichissement des tâches donne de l’étendue au poste dans la mesure où on confie à son titulaire un plus grand nombre de tâches, sans pour autant augmenter le degré de difficulté de celles-ci ni le niveau de responsabilité du poste.

**Réponse : Faux**.

1. La théorie des caractéristiques de l’emploi indique que des caractéristiques de l’emploi positives ont une incidence plus forte sur le rendement des travailleurs ayant un besoin de croissance faible que sur celui des travailleurs ayant un besoin de croissance important.

**Réponse : Faux**.

1. La récompense intrinsèque implique la participation d’une autre personne ou d’une autre source.

**Réponse : Faux**.

**Questions à choix multiple**

1. Selon le modèle intégré de la motivation au travail, un cadre de travail est plus ou moins motivant pour un individu selon \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
2. le soutien qu’il reçoit des membres de son équipe
3. le montant du salaire qu’il perçoit
4. **la disponibilité des récompenses et la valeur qu’il leur attribue**
5. le degré de camaraderie existant, à son avis, dans son milieu de travail
6. la qualité de la supervision et de l’encadrement dont il fait l’objet
7. Les récompenses intrinsèques, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
   1. telles que le salaire et les avantages sociaux, sont importantes pour les travailleurs
   2. peuvent prendre la forme d’une reconnaissance symbolique, telle que la désignation de l’employé du mois
   3. sont des conséquences positives attribuées à une personne ou à un groupe.
   4. **ne font pas intervenir une personne ou un groupe extérieur**
   5. sont attribuées à un employé ou à un groupe par une autre personne ou un autre groupe du milieu du travail
8. Jean est travailleur social dans un centre hospitalier. Il aime son travail et retire une grande satisfaction du sentiment qu’il a d’aider les autres et de contribuer à apporter des changements bénéfiques à sa collectivité. Par quelles conséquences Jean est-il motivé?
   1. Des récompenses inattendues.
   2. Des récompenses tacites.
   3. Des récompenses extérieures.
   4. Des récompenses extrinsèques.
   5. **Des récompenses intrinsèques.**
9. Les recherches qu’a effectuées Lawler l’ont amené à quelle conclusion?
   1. Les Américains pensent qu’ils sont payés plus équitablement que les travailleurs d’autres pays.
   2. Le salaire doit s’accompagner d’avantages sociaux pour offrir aux travailleurs un système global d’indemnisation qu’ils apprécient.
   3. **Pour que la rémunération soit une source de motivation, les travailleurs doivent considérer qu’un rendement élevé est le moyen d’obtenir une rémunération importante.**
   4. Les gestionnaires ne pensent pas qu’ils payent suffisamment leurs employés.
   5. Les travailleurs ne pensent pas qu’ils sont rémunérés équitablement.
10. La rémunération au mérite consiste à lier directement la rémunération à \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
11. la durée d’affectation du travailleur à un poste, dans l’organisation
12. certaines compétences particulières
13. la volonté d’acquérir et de perfectionner les compétences exigées par le poste
14. **l’évaluation du rendement**
15. la durée de l’expérience dans l’industrie
16. Certaines personnes affirment que les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ne sont pas adaptés aux exigences des organisations d’aujourd’hui, car ils ne tiennent pas compte de la forte interdépendance des tâches des travailleurs.
17. programmes de partage des gains de productivité
18. **programmes de rémunération au mérite**
19. programmes de rémunération fondés sur les compétences
20. programmes de participation aux bénéfices
21. programmes d’avantages sociaux
22. Tous les énoncés suivants concernant le partage des gains de productivité sont corrects, sauf un. Lequel?
23. **Les programmes de partage des gains de productivité amoindrissent le sentiment de la responsabilité personnelle.**
24. Les programmes de partage des gains de productivité comportent une mesure particulière de la productivité s’accompagnant du calcul d’une prime proportionnelle aux gains de productivité de l’organisation.
25. Le partage des gains de productivité accroît la motivation des travailleurs en raison de l’incitation pécuniaire liée au rendement qu’il comporte.
26. Le partage des gains de productivité donne aux employés un sentiment de responsabilité personnelle accru les incitant à contribuer au rendement de l’organisation.
27. Le partage des gains de productivité favorise l’esprit de coopération et le travail d’équipe.
28. L’octroi de primes en espèces \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une pratique très courante dans les organisations.
29. aux employés des échelons inférieurs
30. aux employés faisant des heures supplémentaires
31. aux employés syndiqués
32. **aux cadres supérieurs**
33. à la main-d’œuvre temporaire
34. Tous les énoncés suivants relatifs à la participation aux bénéfices sont vrais, sauf un. Lequel?
35. La participation aux bénéfices ressemble quelque peu au partage des gains de productivité.
36. Les programmes de participation aux bénéfices récompensent les individus selon une mesure du rendement de l’entreprise.
37. Les programmes de participation aux bénéfices ne récompensent pas les travailleurs sur la base de gains de productivité particuliers.
38. Les programmes de participation aux bénéfices récompensent les employés en fonction des profits globaux de l’entreprise.
39. **Les programmes de participation aux bénéfices ne font l’objet d’aucune critique.**
40. Comme le cours des actions peut descendre ou monter, les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ s’accompagnent d’un risque qu’on ne peut négliger lorsqu’on tente d’établir l’incidence de tels systèmes de récompenses sur la motivation.
41. programmes de rémunération au mérite
42. **régimes d’actionnariat des employés**
43. augmentations salariales forfaitaires
44. versements forfaitaires
45. programmes d’avantages sociaux
46. Lequel des énoncés suivants concernant la rémunération fondée sur les compétences n’est pas juste?
47. **Bien qu’il soit populaire, le système novateur que constitue la rémunération fondée sur les compétences est assez peu répandu.**
48. La rémunération fondée sur les compétences récompense les travailleurs pour la diversité et l’étendue de leurs compétences.
49. L’un des avantages de la rémunération fondée sur les compétences est la flexibilité.
50. L’un des inconvénients de la rémunération fondée sur les compétences est l’augmentation des coûts de formation.
51. L’un des avantages de la rémunération fondée sur les compétences est la formation interfonctionnelle des travailleurs.
52. Lequel des éléments suivants n’est pas un avantage de la rémunération fondée sur les compétences?
53. La flexibilité.
54. La formation interfonctionnelle.
55. Un besoin moindre de superviseurs.
56. Une attitude moins passive des travailleurs en matière de rémunération.
57. **Une diminution des coûts liés aux salaires.**
58. La relation entre \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ et \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ sous-tend la logique de tout système de rémunération selon le rendement.
59. le rendement; l’uniformité; la croissance
60. l’embauche; le travail; le rendement
61. la sélection; le rendement; la croissance
62. la promotion; le mérite; la récompense
63. **l’effort; le rendement; la récompense**
64. Les informations tirées de la mesure du rendement et relatives \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ servent de fondement à des décisions concernant l’attribution des récompenses ainsi qu’à l’administration générale des systèmes de gestion des ressources humaines de l’entreprise.
65. à la participation
66. à la rétroaction
67. à l’élaboration
68. **à l’évaluation proprement dite**
69. au développement
70. Lorsqu’ils évaluent le rendement des employés, les gestionnaires doivent s’assurer que leurs mesures \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
71. se fondent sur des critères clairs liés au travail
72. donnent lieu à évaluation exacte
73. permettent de distinguer un rendement faible d’un rendement élevé
74. fournissent une information substantielle pour alimenter la rétroaction visant une amélioration du rendement
75. **Toutes ces réponses.**
76. Dans le processus de gestion du rendement, la mesure \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ repose généralement sur les observations et l’appréciation de l’évaluateur.
77. des résultats
78. des données d’entrée
79. **des activités**
80. de la viabilité
81. de l’engagement
82. Le classement, la comparaison par paires et la distribution forcée sont des méthodes \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ de l’évaluation du rendement.
83. absolues
84. définitives
85. **comparatives**
86. discrétionnaires
87. probantes
88. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ constitue une méthode d’évaluation du rendement selon laquelle on compare chaque travailleur à chacun de ses collègues évalués.
89. **La comparaison par paires**
90. L’échelle d’évaluation comportementale
91. La distribution forcée
92. Le classement
93. L’échelle d’évaluation graphique
94. Le principal avantage de l’échelle d’évaluation graphique est \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
95. son utilisation restreinte
96. **sa simplicité d’utilisation**
97. son lien étroit avec l’analyse de poste
98. la possibilité de l’appliquer à un petit éventail de postes
99. son utilité pour le perfectionnement des employés
100. Comment appelle-t-on l’évaluation élargie du rendement qui se fonde non seulement sur les évaluations effectuées par les patrons, les collègues et les subordonnés, mais aussi sur l’autoévaluation et sur les évaluations des clients et d’autres personnes avec lesquelles l’employé est en contact à l’extérieur de son unité de travail?
101. L’évaluation totale.
102. **La rétroaction à 360 degrés.**
103. L’évaluation à l’échelle mondiale.
104. L’évaluation interne et externe.
105. L’évaluation ascendante et descendante.
106. Pour qu’un système d’évaluation du rendement soit valide, il doit \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
107. fournir des résultats uniformes lors des diverses utilisations
108. être robuste sur le plan statistique
109. être utilisé par un large éventail d’industries
110. être utilisé à tous les échelons de l’organisation
111. **mesurer le rendement des individus en fonction des caractéristiques de leur poste**
112. Comment appelle-t-on l’erreur d’évaluation que commet un gestionnaire porté à accorder à tous ses subordonnés une note proche de la moyenne, donnant ainsi l’impression erronée qu’aucun d’eux ne se distingue des autres d’une quelconque façon?
113. L’effet des préjugés personnels.
114. L’effet de récence.
115. L’effet de halo.
116. L’effet d’indulgence.
117. **L’effet de tendance centrale.**
118. L’organisation scientifique du travail de Frederick Taylor s’appuie sur tous les principes suivants, sauf un. Lequel?
119. Pour chaque poste, mettre au point une « méthode scientifique » établissant les règles d’exécution des tâches, les outils requis et les conditions de travail les plus favorables.
120. Embaucher des employés possédant les compétences requises.
121. **Procéder à un élargissement des tâches et augmenter les responsabilités des travailleurs.**
122. Former et motiver les travailleurs à accomplir leurs tâches, définies selon la méthode scientifique.
123. Afin d’aider les employés, planifier les tâches et faciliter leur exécution grâce aux principes scientifiques de gestion.
124. La simplification des tâches comporte tous les avantages ci-dessous, sauf un. Lequel?
125. En réduisant l’éventail des compétences requises pour effectuer un travail, elle permet d’accroître l’efficience de la production.
126. Elle permet d’embaucher une main-d’œuvre peu coûteuse.
127. Elle limite les besoins de formation.
128. Elle met l’accent sur la répétitivité des tâches.
129. **Elle favorise une baisse des taux d’absentéisme et de rotation du personnel.**
130. Parfois appelée expansion horizontale des tâches, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une approche qui donne de l’étendue au poste dans la mesure où l’on confie à son titulaire un plus grand nombre de tâches, sans pour autant augmenter le degré de difficulté des tâches ni le niveau de responsabilité du poste.
131. l’enrichissement des tâches
132. la restructuration des tâches
133. l’embellissement des tâches
134. **l’élargissement des tâches**
135. la simplification des tâches
136. Quelle approche de conception de poste utilise un gestionnaire qui améliore le contenu du travail en ajoutant aux fonctions d’exécution des fonctions de planification, d’organisation et de contrôle?
137. La simplification des tâches.
138. L’élargissement des tâches.
139. **L’enrichissement des tâches.**
140. La rotation des postes.
141. La restructuration des processus.
142. Toutes les caractéristiques suivantes font partie des caractéristiques fondamentales d’un emploi enrichi, selon Hackman et Oldham, sauf une. Laquelle?
143. La polyvalence.
144. La valeur de la tâche.
145. L’autonomie.
146. **Le potentiel de motivation.**
147. L’intégralité de la tâche.
148. On peut faire augmenter l’indice du potentiel de motivation d’un poste par toutes les méthodes ci-dessous, sauf une. Laquelle?
149. **Diminuer le nombre de tâches et créer des postes de moindre importance.**
150. Mettre en place des canaux de rétroaction pour informer les travailleurs de la qualité de leur travail.
151. Faire en sorte que les employés reçoivent une rétroaction directe des clients.
152. Recourir à l’expansion verticale des tâches pour offrir aux employés des occasions de planification.
153. Recourir à l’expansion verticale des tâches pour confier plus de responsabilités de contrôle aux travailleurs.
154. La forme la plus courante \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est la répartition des tâches hebdomadaires d’un emploi à temps plein sur quatre journées de 10 heures.
155. **de semaine de travail comprimée**
156. de partage de poste
157. d’horaire de travail variable
158. de simplification des tâches
159. de télétravail
160. Pour attirer et retenir les mères talentueuses, Accenture et Booze Allen Hamilton recommandent toutes les initiatives particulières suivantes, sauf une. Laquelle?
161. Offrir des salaires élevés et des congés de maternité prolongés.
162. **Proposer des tâches stimulantes et exigeant de nombreux déplacements.**
163. Mettre en place des systèmes de mentorat et de réseautage.
164. S’assurer que les cotisations aux régimes d’assurance ou de retraite ne pénalisent pas les employées en congé parental ou en congé de maternité.
165. Garder le contact avec les employées en congé de maternité ou en congé parental.
166. Tous les inconvénients suivants sont des inconvénients du télétravail, sauf un. Lequel?
167. Un sentiment d’isolement.
168. Une moindre identification à l’équipe de travail.
169. Une gestion difficile des télétravailleurs pour l’organisation.
170. De possibles difficultés techniques avec le réseau.
171. **Une moindre satisfaction professionnelle.**
172. Selon le modèle intégré de la motivation au travail, le rendement professionnel d’une personne est influencé directement par tous les éléments suivants, sauf un. Lequel?
173. Les compétences.
174. L’expérience.
175. L’effort.
176. Le soutien organisationnel comme les ressources et la technologie
177. **La supervision.**
178. La \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une gratification ou un avantage attribué par une personne à une autre pour un travail jugé satisfaisant.
179. récompense attendue
180. récompense implicite
181. récompense de valence
182. **récompense extrinsèque**
183. récompense intrinsèque
184. Antoine est un employé de Burger du coin. Il travaille fort chaque jour pour obtenir le titre d’« employé du mois » et voir sa photo affichée dans l’entrée du restaurant. Antoine est motivé par la récompense \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
185. attendue
186. implicite
187. de valence
188. **extrinsèque**
189. intrinsèque
190. La simplification des tâches est une approche de la conception de poste \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
191. qui détermine les meilleurs candidats pour les exigences du poste
192. qui assure que les tâches ne deviendront pas trop difficiles à exécuter avec le temps
193. **selon laquelle les procédés sont standardisés et les travailleurs, assignés à des tâches normalisées, clairement définies et hautement spécialisées**
194. qui utilise de simples listes de vérification pour évaluer le rendement professionnel élevé
195. qui crée de nombreuses possibilités de promotion à des emplois plus complexes

**Phrases à compléter**

1. Les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ peuvent être des félicitations sincères pour un travail bien fait ou des reconnaissances symboliques pour des accomplissements, telles que le prix de « l’employé du mois ».

**Réponse : récompenses extrinsèques**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un système de rémunération qui récompense les travailleurs selon le rendement global de l’organisation.

**Réponse : La participation aux bénéfices**

1. En vertu d’un système de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, on récompense les travailleurs pour l’acquisition ou le perfectionnement d’habiletés associées à leur travail.

**Réponse : la rémunération fondée sur les compétences**

1. Les méthodes \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ d’évaluation du rendement visent à déterminer le classement relatif de chaque individu par rapport à l’ensemble de l’effectif évalué.

**Réponse : comparatives**

1. Parmi les méthodes d’évaluation du rendement, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ consiste à comparer chaque travailleur à chacun de ses collègues évalués.

**Réponse : la comparaison par paires**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ comprend les évaluations effectuées par les patrons, les collègues, les subordonnés, mais aussi les évaluations des clients et l’autoévaluation de l’employé.

**Réponse : La rétroaction à 360 degrés**

1. Lorsqu’un gestionnaire note mal un subordonné au chapitre de la ponctualité parce que ce dernier est arrivé en retard la veille, alors qu’il est habituellement à l’heure, il commet une erreur d’évaluation du rendement qu’on appelle \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : l’effet de récence**

1. La recherche scientifique sur la conception des tâches a commencé au début du 20e siècle, avec la publication de *Scientific Management*, écrit par \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : Frederick Taylor**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ permet d’augmenter la diversité des tâches d’un poste, par l’ajout de nouvelles tâches de difficulté similaire.

**Réponse : L’élargissement des tâches**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ consiste à améliorer le contenu du travail par l’ajout, aux fonctions d’exécution, de fonctions de planification, d’organisation et de contrôle.

**Réponse : L’enrichissement des tâches**

1. Selon la théorie des caractéristiques de l’emploi, les modérateurs liés aux différences individuelles et pouvant influencer les préférences des gens quant à la conception de leur poste sont \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, et \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : l’intensité du besoin de croissance; les connaissances et les compétences; la satisfaction du travailleur à l’égard de son cadre de travail**

1. Une organisation qui emploie deux personnes à la place d’une, l’une travaillant le matin et l’autre l’après-midi, recourt au \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : partage des postes**

1. Les employés qui travaillent moins d’heures que ceux qui ont une semaine de travail normale, mais qui sont considérés comme des membres permanents de l’organisation sont des \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : travailleurs permanents à temps partiel**

1. Ce que l’organisation offre à l’employé en contrepartie de sa contribution au travail correspond à la \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : proposition de valeur à l’employé (PVE)**

1. La récompense \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un sentiment de satisfaction éprouvé par l’individu qui découle directement de l’accomplissement du travail et du résultat obtenu.

**Réponse : intrinsèque**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ réfère à la mesure dans laquelle les aptitudes, intérêts et caractéristiques personnelles d’une personne correspondent bien aux exigences du poste.

**Réponse : L’adéquation personne-poste**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ réfère à la mesure dans laquelle les valeurs, intérêts et comportements d’une personne correspondent à la culture de l’organisation.

**Réponse : L’adéquation personne-organisation**

**Questions à développement**

1. Expliquez ce que sont les récompenses intrinsèques et les récompenses extrinsèques, et donnez un exemple de chaque catégorie.

**Réponse suggérée :** Les récompenses intrinsèques sont les récompenses qui découlent directement de l’accomplissement du travail et du rendement obtenu. Il peut s’agir, par exemple, du sentiment d’accomplissement que donne l’exécution d’une tâche particulièrement difficile au travailleur dont le poste est en adéquation avec ses compétences. Les récompenses extrinsèques, quant à elles, sont des récompenses attribuées par une personne à une autre ou à un groupe pour un travail jugé satisfaisant. Il peut s’agir, par exemple, de félicitations sincères pour un travail bien fait.

1. Définissez l’enrichissement des tâches. Expliquez en quoi l’enrichissement des tâches diffère des autres stratégies de conception de poste, notamment l’élargissement des tâches et la rotation des postes.

**Réponse suggérée :** L’enrichissement des tâches consiste à améliorer le contenu du travail par l’ajout de facteurs moteurs comme la responsabilité, le sentiment d’accomplissement, la reconnaissance professionnelle et l’épanouissement personnel. Cette stratégie diffère grandement de l’élargissement des tâches et de la rotation des postes dans la mesure où l’on ajoute aux fonctions d’exécution des fonctions de planification, d’organisation et de contrôle qui sont traditionnellement attribuées à des cadres. L’élargissement des tâches et la rotation des postes consistent, eux, à augmenter le nombre de tâches qu’une personne doit exécuter, leur diversité, sans augmenter le degré de difficulté de celles-ci ni le niveau de responsabilité du poste.

1. Quelles sont les caractéristiques fondamentales d’un emploi enrichi selon la théorie des caractéristiques de l’emploi? Expliquez en quoi la théorie des caractéristiques de l’emploi peut fournir une orientation aux gestionnaires. Est-ce que les tâches de tous les travailleurs doivent être enrichies? Pourquoi?

**Réponse suggérée :** Selon la théorie des caractéristiques fondamentales de l’emploi, un poste sera considéré comme enrichi s’il possède, à un degré élevé, chacune des caractéristiques fondamentales suivantes : la polyvalence, c’est-à-dire la variété des tâches inhérentes à un poste et la diversité des compétences et des talents requis; l’intégralité de la tâche, c’est-à-dire la possibilité d’exécuter la totalité d’une opération, de la première à la dernière étape, avec un résultat perceptible; la valeur de la tâche, c’est-à-dire l’importance du poste, sa portée et son incidence sur l’organisation ou sur la société en général; l’autonomie, c’est-à-dire l’indépendance et la latitude accordées au titulaire du poste pour ce qui est de l’organisation de son travail et du choix des procédures; la rétroaction, c’est-à-dire le retour d’information clair, suffisant et direct sur la qualité de son travail que fournit au titulaire du poste l’accomplissement même de ses tâches.

Ces cinq caractéristiques fondamentales de l’emploi influencent directement trois dimensions psychologiques déterminantes. La polyvalence, l’intégralité de la tâche et la valeur de la tâche influent sur le sentiment qu’a le travailleur de faire un travail utile. L’autonomie fait naître un sentiment de responsabilité à l’égard des résultats du travail. Enfin, la rétroaction permet au travailleur de connaître les résultats concrets de son travail. À leur tour, ces trois dimensions psychologiques déterminantes se reflètent dans la motivation intrinsèque, la satisfaction professionnelle et le rendement.

La théorie des caractéristiques de l’emploi peut aider les gestionnaires à améliorer la conception de poste. Ces derniers peuvent améliorer les caractéristiques fondamentales des postes de leurs travailleurs de plusieurs façons. Ils peuvent former des unités naturelles de travail, tout en s’assurant que les tâches des employés sont logiquement reliées les unes aux autres, qu’elles sont clairement définies et qu’elles ont une signification pour eux. Ils peuvent combiner les tâches et élargir les responsabilités associées à un poste en regroupant dans une tâche complexe plusieurs petites tâches exécutées auparavant par d’autres employés. Ils peuvent aussi instaurer des circuits de rétroaction pour que les employés puissent recevoir des commentaires sur la qualité de leur travail et sachent comment leur rendement évolue au fil du temps. Ils peuvent encore établir des relations directes avec la clientèle, en mettant leurs employés en contact avec d’autres clients de l’intérieur et de l’extérieur de l’organisation, afin de favoriser la rétroaction. Ils peuvent enfin mettre en place une expansion verticale des tâches, par l’ajout, à leurs fonctions d’exécution, de fonctions de planification, d’organisation et de contrôle qui incombaient auparavant aux cadres, afin de leur donner une plus grande autorité.

Tous les postes de travail ne doivent pas nécessairement être enrichis. En effet, tous les individus étant différents, ils ne désirent pas tous avoir un emploi enrichi et n’accordent pas tous la même importance aux caractéristiques fondamentales d’un emploi. Ainsi, ceux qui ont un besoin intense de croissance, qui ont les connaissances et les compétences requises et qui sont satisfaits de leur cadre de travail seront plus favorables à un emploi enrichi. Ce sont ceux qui ont le désir de s’accomplir dans leur travail, qui embrassent les valeurs professionnelles de la classe moyenne. Par ailleurs, les coûts, les contraintes d’ordre technique et l’opposition des syndicats ou de groupes de travailleurs peuvent rendre difficile l’enrichissement des tâches.