**Chapitre 15 - La structure et la conception organisationnelles**

**Exercices supplémentaires - corrigé**

**Vrai ou faux**

1. Lorsqu’elles se donnent des objectifs, les organisations définissent ce qu’elles sont et, du même coup, ce qu’elles visent à devenir.

**Réponse : Vrai**.

1. Les objectifs sociétaux sont des objectifs relatifs à la contribution qu’une organisation entend apporter à l’ensemble de la société.

**Réponse : Vrai**.

1. L’énoncé de mission de l’organisation est une déclaration écrite qui décrit sa raison d’être, définit ses objectifs sociétaux.

**Réponse : Vrai**.

1. Les activités d’une organisation ne se déroulent pas en vase clos; elles reflètent les besoins et les attentes de la société dans laquelle elles s’insèrent.

**Réponse : Vrai**.

1. Les objectifs de production de l’organisation délimitent son champ d’activité et précisent les aspects généraux de son énoncé de mission.

**Réponse : Vrai**.

1. Les objectifs de production concernent les conditions susceptibles d’accroître les chances de survie de l’organisation.

**Réponse : Faux**.

1. D’un point de vue très pragmatique, les objectifs stratégiques reflètent les caractéristiques organisationnelles à court terme que les dirigeants de l’entreprise cherchent à promouvoir.

**Réponse : Vrai**.

1. L’importance relative des divers objectifs stratégiques est à peu près la même dans toutes les organisations.

**Réponse : Faux**.

1. Les décisions relatives à ce qu’on désire accomplir doivent s’accompagner de décisions correspondantes sur la manière de s’organiser pour y parvenir.

**Réponse : Vrai**.

1. La spécialisation verticale est une division hiérarchique du travail qui répartit l’autorité et détermine les échelons auxquels se prennent les décisions importantes.

**Réponse : Vrai**.

1. L’organigramme est la représentation graphique de la structure formelle de l’organisation.

**Réponse : Vrai**.

1. La ligne hiérarchique relie les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, les cadres inférieurs et les salariés en précisant qui se trouve sous la responsabilité de qui.

**Réponse : Vrai**.

1. L’éventail de subordination précise le nombre d’employés qui dépendent d’un même supérieur hiérarchique.

**Réponse : Vrai**.

1. Si les tâches sont complexes, si les subordonnés manquent d’expérience ou de formation, ou encore si les tâches exigent un travail d’équipe, l’éventail de subordination doit être large.

**Réponse : Faux**.

1. Les unités opérationnelles fournissent à l’organisation de l’expertise et des services spécialisés.

**Réponse : Faux**.

1. Les unités fonctionnelles sont des groupes de travail qui secondent les unités opérationnelles en leur fournissant des services comme la comptabilité ou les relations publiques.

**Réponse : Vrai**.

1. La nature des liens hiérarchiques qui relient une unité à d’autres unités de l’organisation est une bonne façon de distinguer les unités opérationnelles des unités fonctionnelles.

**Réponse : Vrai**.

1. Le contrôle des processus consiste à fixer des objectifs précis et à évaluer leur atteinte; il permet aux gestionnaires d’utiliser leurs propres méthodes.

**Réponse : Faux**.

1. Les mécanismes de contrôle des résultats sont très populaires, parce qu’ils favorisent la souplesse et la créativité, tout en facilitant les discussions sur les mesures correctives à prendre.

**Réponse : Vrai**.

1. Les divers types de mécanismes de contrôle des processus sont les politiques, les procédures et les directives, la formalisation et la standardisation, la gestion intégrale de la qualité.

**Réponse : Vrai**.

1. Les procédures décrivent les meilleures méthodes à suivre pour exécuter les tâches, soulignent les aspects les plus importants des méthodes et prévoient des mécanismes d’attribution des récompenses.

**Réponse : Vrai**.

1. Les politiques, les directives et les procédures servent souvent de substituts à une supervision directe.

**Réponse : Vrai**.

1. La standardisation impose des limites aux actions permises dans l’accomplissement d’une tâche ou d’une série de tâches, afin que des activités similaires soient toujours effectuées de la même manière.

**Réponse : Vrai**.

1. La gestion intégrale de la qualité est une approche globale concernant l’instauration de contrôles des processus au sein d’une organisation.

**Réponse : Vrai**.

1. La décentralisation s’accroît lorsque le pouvoir de dépenser des fonds, d’embaucher du personnel et de prendre des décisions de cet ordre se concentre dans les paliers du sommet de la pyramide hiérarchique.

**Réponse : Faux**.

1. La spécialisation verticale est la division du travail basée sur la création d’équipes ou d’unités de travail au sein de l’organisation.

**Réponse : Faux**.

1. Le regroupement des employés selon leurs compétences, leurs connaissances et leurs activités conduit à créer une structure fonctionnelle.

**Réponse : Vrai**

1. On adopte souvent une structure divisionnaire pour réagir à des menaces ou pour saisir des occasions se présentant dans l’environnement.

**Réponse : Vrai**.

1. La structure matricielle est née dans l’industrie aérospatiale.

**Réponse : Vrai**.

1. La création d’équipes de projet, de comités de coordination et de groupes d’étude ne préfigure pas l’avènement d’une structure matricielle.

**Réponse : Faux**.

1. La stratégie organisationnelle est le résultat d’un processus de positionnement de l’organisation dans son environnement concurrentiel et de détermination des mesures à implanter pour soutenir efficacement la concurrence.

**Réponse : Vrai**.

1. L’élaboration de la stratégie organisationnelle est un processus continu.

**Réponse : Vrai**.

1. La stratégie organisationnelle devrait mobiliser tous les membres de l’entreprise, à tous les échelons et dans ses divers secteurs d’activité, de manière à dégager un profil cohérent et reconnaissable, projetant l’image de compétences supérieures à celles de la concurrence.

**Réponse : Vrai**.

1. Les grandes entreprises ne peuvent se contenter d’être des versions géantes des petites, tout simplement parce que lorsque le nombre d’employés suit une progression arithmétique dans une entreprise, le nombre de relations potentielles entre eux progresse, lui, de façon exponentielle.

**Réponse : Vrai**.

1. La structure simple est une configuration structurelle caractérisée par une spécialisation horizontale peu poussée, une forte centralisation et des mécanismes de coordination peu nombreux et peu élaborés.

**Réponse : Vrai**.

1. L’adhocratie est une structure organisationnelle caractérisée par une spécialisation horizontale peu poussée, une forte centralisation et des mécanismes de coordination peu nombreux et peu élaborés.

**Réponse : Faux**.

1. Les avantages de la structure simple sont sa flexibilité et sa capacité à se plier aux volontés du principal gestionnaire.

**Réponse : Vrai**.

1. L’efficacité de la structure simple dépend de l’efficacité de son principal gestionnaire.

**Réponse : Vrai**.

1. Les technologies de l’information et des communications sont la combinaison des ressources, des connaissances et des techniques qui crée un extrant – bien ou service – pour l’organisation.

**Réponse : Faux**.

1. Les deux classifications courantes des technologies liées aux activités d’exploitation sont la classification selon Thompson et la classification selon Woodward.

**Réponse : Vrai**.

1. Joan Woodward a classé les technologies en trois catégories : la production en petite série, la production de masse et la production en continu.

**Réponse : Vrai**.

1. L’adhocratie est caractérisée par la rareté des politiques, des procédures et des directives, par une décentralisation marquée, par un processus décisionnel participatif, par une spécialisation horizontale poussée, par un petit nombre de paliers hiérarchiques et par l’absence quasi totale de mécanismes de contrôle formels.

**Réponse : Vrai**.

1. L’adhocratie est particulièrement utile lorsque les tâches au sein de l’organisation varient considérablement et comportent de nombreuses exceptions possibles.

**Réponse : Vrai**.

1. Comparée aux autres formes de structure organisationnelle, la structure simple tend à réduire le plus possible les dimensions bureaucratiques et repose surtout sur le leadership du dirigeant.

**Réponse : Vrai**.

1. Dans les entreprises prospères, on constate que les structures internes sont organisées en fonction des principales technologies liées aux activités d’exploitation et en fonction des possibilités qu’offrent les technologies de l’information et des communications.

**Réponse : Vrai**.

1. L’adhocratie favorise une prise de décision centralisée.

**Réponse : Faux**.

1. L’adhocratie est particulièrement utile lorsque les tâches varient considérablement et comportent de nombreuses exceptions possibles.

**Réponse : Vrai**.

1. La bureaucratie professionnelle privilégie la centralisation verticale ainsi que la spécialisation verticale et horizontale du travail.

**Réponse : Faux**.

**Questions à choix multiple**

1. Quels types d’objectifs constituent la croissance, la productivité, la stabilité, l’harmonie, le prestige et la fidélisation des ressources humaines?
2. Des objectifs de production.
3. Des objectifs axés sur les processus.
4. Des objectifs de rendement.
5. **Des objectifs stratégiques.**
6. Des objectifs réglementaires.
7. Comment était traditionnellement désignée la structure formelle d’une organisation?
8. La structure matricielle.
9. Les groupes horizontaux.
10. Les groupes verticaux.
11. **La division du travail.**
12. L’unité opérationnelle.
13. Bien que les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ puissent donner des indications claires sur les liens hiérarchiques entre les divers postes d’une organisation, il faut reconnaître qu’ils (elles) ne montrent pas comment le travail est exécuté, quelle personne a le plus de pouvoir sur des questions précises ou comment l’organisation réagit aux événements de son environnement.
14. tableaux institutionnels
15. tableaux hiérarchiques
16. arbres institutionnels
17. **organigrammes**
18. sociogrammes
19. On considère qu’il y a unité de commandement lorsque chaque individu \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
20. est affecté à une équipe
21. participe à la gestion globale de l’entreprise
22. a plusieurs supérieurs et plusieurs collègues
23. participe au système de commandement et de contrôle adopté par l’entreprise
24. **dépend d’un seul supérieur et fait partie d’une unité de travail n’ayant qu’un seul responsable**
25. Qu’est-ce qui permet aux organisations d’élargir leur éventail de subordination et d’aplanir leur structure formelle, tout en conservant le contrôle de leurs activités d’exploitation les plus complexes?
26. Les nouvelles compétences des employés.
27. **Les nouvelles technologies de l’information.**
28. Les nouvelles stratégies de recrutement.
29. Les nouvelles techniques de conception des produits.
30. Les nouveaux objectifs de rendement.
31. Quel type d’unités sont la production et le marketing d’une entreprise?
32. Des unités d’assistance.
33. Des unités fonctionnelles.
34. Des unités spécialisées.
35. Des unités de jonction réticulaire.
36. **Des unités opérationnelles.**
37. Quel type d’unités sont les services de comptabilité et de relations publiques d’une entreprise?
38. Des unités d’assistance.
39. **Des unités fonctionnelles.**
40. Des unités spécialisées.
41. Des unités de jonction réticulaire.
42. Des unités opérationnelles.
43. Comment s’appelle le type de contrôle qui porte sur des objectifs précis et leur atteinte, et permet aux gestionnaires d’utiliser leurs propres méthodes?
44. Le contrôle des processus.
45. **Le contrôle des résultats.**
46. Le contrôle de la participation.
47. Le contrôle de la production.
48. Le contrôle des méthodes.
49. Quel type de contrôle vise à préciser la façon dont les tâches doivent être accomplies?
50. **Le contrôle des processus.**
51. Le contrôle des résultats.
52. Le contrôle de la participation.
53. Le contrôle de la production.
54. Le contrôle des méthodes.
55. Quel mécanisme, en plus de se substituer à la supervision directe, sert souvent à simplifier les tâches?
56. La systématisation.
57. L’institutionnalisation.
58. La standardisation.
59. La coordination.
60. **La formalisation.**
61. Qu’est-ce qu’on définit comme un ensemble de principes directeurs indiquant la ligne de conduite à adopter dans le but de guider les employés dans la gestion de leurs tâches, tout en laissant aux individus une certaine latitude dans leur travail?
62. **Une politique.**
63. Une directive.
64. Un procédé.
65. Une formule.
66. Une loi.
67. De quoi doit s’accompagner l’approche de Deming, consistant en la gestion intégrale de la qualité, pour bien fonctionner?
68. De l’habilitation du personnel et d’un éventail de subordination restreint.
69. D’une unité de commandement et d’une gestion participative.
70. D’une prise de décision centralisée et d’une gestion participative.
71. **De l’habilitation du personnel et d’une gestion participative.**
72. D’un éventail de subordination large et d’unités fonctionnelles internes.
73. L’approche de la gestion intégrale de la qualité, de Deming, consiste en \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ d’amélioration continue fondé(e) sur l’analyse statistique de chacune des activités de l’organisation.
74. **un processus**
75. une approche de production
76. une approche des activités
77. une approche centralisée
78. une approche décentralisée
79. Comment appelle-t-on l’ensemble de mécanismes que l’organisation utilise pour établir des liens cohérents entre les activités de ses diverses unités?
80. La départementalisation matricielle.
81. La décentralisation.
82. La centralisation.
83. La spécialisation horizontale.
84. **La coordination.**
85. Tous les énoncés ci-dessous décrivent des inconvénients de la structure fonctionnelle, sauf un. Lequel?
86. **La structure fonctionnelle conduit à une définition des tâches très précise, correspondant à la formation du travailleur.**
87. Les travailleurs peuvent être portés à attendre l’orientation et le renforcement de leurs supérieurs hiérarchiques, plutôt que de se concentrer sur les produits, les services ou la clientèle.
88. La structure fonctionnelle rend difficiles la communication et la circulation de l’information entre les services.
89. La structure fonctionnelle peut entraîner une spécialisation excessive des travailleurs.
90. La direction risque d’être débordée par des problèmes interfonctionnels.
91. Quel type de structure a comme principaux avantages la souplesse dans un environnement exigeant, la rapidité de réaction aux changements, la capacité d’intégration des travailleurs spécialisés aux sous-structures profondes de l’organisation et la primauté accordée à la spécificité des produits en fonction des clients particuliers?
92. La structure fonctionnelle.
93. **La structure divisionnaire.**
94. La structure matricielle.
95. La structure en réseau.
96. La structure hiérarchique.
97. Tous les énoncés ci-dessous décrivent des inconvénients de la structure divisionnaire, sauf un. Lequel?
98. **La structure divisionnaire ne permet pas d’analyser les raisons des succès ou des échecs en matière de clientèle, de produits, de services ou de zones de distribution.**
99. La structure divisionnaire ne crée pas un bassin de travailleurs hautement qualifiés et ayant une expertise similaire pour s’attaquer à la résolution des problèmes et pour former d’autres travailleurs.
100. La structure divisionnaire entraîne la répétition inutile des mêmes efforts d’une division à l’autre.
101. La structure divisionnaire peut pousser à privilégier les intérêts d’une division au détriment de ceux de l’organisation dans son ensemble.
102. La structure divisionnaire peut provoquer des conflits entre les divisions à propos de la répartition des ressources.
103. Quels modes de coordination créent la synergie indispensable à une organisation en favorisant le dialogue, la discussion, l’innovation, la créativité et l’apprentissage à la fois à l’intérieur des diverses unités et entre elles?
104. Les modes de coordination formels.
105. Les modes de coordination réglementaires.
106. Les modes de coordination institutionnels.
107. **Les modes de coordination interpersonnels.**
108. Les modes de coordination fonctionnels.
109. Quel mode de coordination constitue la participation des gestionnaires à divers comités?
110. **Un mode de coordination interpersonnel.**
111. Un mode de coordination formel.
112. Un mode de coordination réglementaire.
113. Un mode de coordination institutionnel.
114. Un mode de coordination fonctionnel.
115. Quels modes de coordination exigent des gestionnaires qu’ils connaissent les personnes avec lesquelles ils travaillent, leurs préférences, ainsi que les approches des diverses unités de l’organisation?
116. Les modes de coordination formels.
117. Les modes de coordination réglementaires.
118. Les modes de coordination institutionnels.
119. **Les modes de coordination interpersonnels.**
120. Les modes de coordination fonctionnels.
121. Quels modes de coordination prolongent et complètent les contrôles des processus en privilégiant la formalisation et la standardisation?
122. Les modes de coordination interpersonnels.
123. Les modes de coordination institutionnels.
124. **Les modes de coordination formels.**
125. Les modes de coordination réglementaires.
126. Les modes de coordination autoritaires.
127. Toutes les méthodes suivantes sont des modes de coordination formels, sauf une. Laquelle?
128. Le recours à une unité fonctionnelle spécialisée chargée de coordonner le travail de toutes les unités.
129. L’adoption d’une structure matricielle.
130. Le recours à des groupes de travail interfonctionnels.
131. **Le contrôle direct de la direction exercé par l’intermédiaire des comités.**
132. La création d’un système de gestion de l’information avec la formation de réseaux électroniques.
133. Quels sont les deux principaux modèles de bureaucratie?
134. La bureaucratie matricielle et la bureaucratie fonctionnelle.
135. **La bureaucratie mécaniste et la bureaucratie professionnelle.**
136. La bureaucratie en réseau et la bureaucratie matricielle.
137. La bureaucratie fonctionnelle et la bureaucratie divisionnaire.
138. La bureaucratie mécaniste et la bureaucratie départementale.
139. Quel modèle de bureaucratie privilégie la spécialisation verticale et le contrôle, met l’accent sur la coordination formelle, s’appuie fortement sur la standardisation, la formalisation, les directives, les politiques et les procédures?
140. Le modèle départemental.
141. Le modèle organique.
142. Le modèle matriciel.
143. Le modèle divisionnaire.
144. **Le modèle mécaniste.**
145. Les énoncés suivants décrivent les désavantages possibles du modèle mécaniste, sauf un. Lequel?
146. La motivation peut faiblir, car les travailleurs n’aiment pas les structures rigides.
147. La bureaucratie mécaniste peut contrecarrer les efforts d’adaptation d’une organisation à des changements subtils de l’environnement.
148. **Les syndicats peuvent exiger d’élargir les descriptions de tâches restreintes.**
149. Le modèle mécaniste peut contrecarrer les efforts d’adaptation de l’organisation aux nouvelles technologies.
150. Des travailleurs clés peuvent quitter l’organisation.
151. La bureaucratie professionnelle donne de meilleurs résultats que la bureaucratie mécaniste concernant tous les aspects suivants, sauf un. Lequel?
152. La résolution des problèmes.
153. La satisfaction des besoins individuels de la clientèle.
154. Le repérage des changements de l’environnement.
155. L’adaptation aux nouvelles technologies.
156. **Le fonctionnement avec une direction centralisée.**
157. Comment appelle-t-on le plan d’ensemble de l’organisation résultant d’un processus de positionnement dans l’environnement concurrentiel et de détermination des activités et mesures à implanter pour soutenir efficacement la concurrence?
158. La vision de l’organisation.
159. La mission de l’organisation.
160. **La stratégie organisationnelle.**
161. La structure organisationnelle.
162. La technologie de l’organisation.
163. À quel processus devraient participer tous les membres de l’organisation, à tous les échelons et dans ses divers secteurs d’activités, pour qu’il en ressorte un profil cohérent et reconnaissable, projetant l’image de compétences supérieures à celles de la concurrence?
164. Au processus d’évaluation de la concurrence.
165. À l’analyse du positionnement dans l’environnement.
166. À l’évaluation des risques.
167. **À la stratégie organisationnelle.**
168. À l’évaluation des succès en matière de gestion.
169. La conception organisationnelle s’appuie sur des éléments structurels fondamentaux qu’elle façonne selon tous les paramètres ci-dessous, sauf un. Lequel?
170. Les désirs de l’organisation.
171. Les exigences de l’organisation.
172. Les contraintes auxquelles l’organisation doit faire face.
173. **Les concurrents de l’organisation.**
174. Les décisions que l’organisation doit prendre.
175. Parmi les énoncés suivants concernant la conception organisationnelle et les décisions stratégiques, lequel n’est pas correct?
176. À une certaine époque, on répétait aux cadres supérieurs que les organisations n’avaient à leur disposition qu’un éventail limité de stratégies génériques fondées sur l’efficience et l’innovation.
177. À une certaine époque, l’entreprise en quête d’efficience devait adopter le modèle de bureaucratie mécaniste.
178. À une certaine époque, l’entreprise orientée vers l’innovation devait adopter le modèle de bureaucratie organique.
179. De nos jours, le monde des affaires et des organisations se révèle autrement plus complexe, et la plupart des dirigeants attachent une grande importance aux aptitudes et aux habiletés sur lesquelles leur organisation doit pouvoir compter pour soutenir la concurrence dans un monde qui évolue rapidement.
180. **De nos jours, l’entreprise en quête d’innovation devrait adopter le modèle de bureaucratie mécaniste.**
181. Les grandes entreprises ne peuvent se contenter d’être des versions géantes des petites, tout simplement parce que le nombre des employés et le nombre de relations possibles entre eux n’évoluent pas de la même manière. Quelles sont donc les progressions de ces deux données?
182. La progression du nombre d’employés est arithmétique et la progression du nombre de relations entre eux est modérée.
183. Le nombre d’employés croît de façon exponentielle et le nombre de relations entre eux régresse de façon modérée.
184. **La progression du nombre d’employés est arithmétique et la progression du nombre de relations entre eux est exponentielle.**
185. Le nombre d’employés croît de façon arithmétique et le nombre de relations entre eux diminue de façon exponentielle.
186. La progression du nombre d’employés est prévisible et la progression du nombre de relations entre eux est imprévisible.
187. Qu’est-ce qu’exige la complexité des grandes entreprises, par rapport aux petites?
188. Des effectifs ayant une orientation technique.
189. **Une structure organisationnelle plus élaborée.**
190. La mise en place d’un système de récompenses collectives.
191. L’embauche d’un plus grand nombre d’employés.
192. Le versement de salaires plus élevés aux employés des échelons inférieurs.
193. Tous les énoncés ci-dessous relatifs à la structure simple sont corrects, sauf un. Lequel?
194. Les avantages de la structure simple résident dans sa simplicité, sa flexibilité et sa capacité à se plier aux volontés du principal gestionnaire.
195. La structure simple est bien adaptée à de nombreuses petites entreprises, comme les entreprises familiales, les commerces de détail et les petites entreprises manufacturières.
196. Comparativement à d’autres modèles de structure organisationnelle, la structure simple repose davantage sur le leadership du dirigeant.
197. La structure simple est une configuration caractérisée par une spécialisation verticale et le contrôle exercé par le dirigeant.
198. **La structure simple ne met pas l’accent sur le leadership, mais plutôt sur un grand nombre de mécanismes de coordination formels élaborés.**
199. Quelles sont les deux classifications des technologies liées aux activités d’exploitation qui ont suscité un intérêt considérable?
200. Les classifications de Weber et de Taylor.
201. **Les classifications de Thompson et de Woodward.**
202. Les classifications de Herzberg et de Thompson.
203. Les classifications de Salancik et de Pfeffer.
204. Les classifications de Bandura et de Herzberg.
205. Quelles catégories de technologies James D. Thompson a-t-il définies?
206. Les technologies sporadiques, les technologies en continu et les technologies de haute intensité.
207. Les technologies intensives, les technologies en continu et les technologies complexes.
208. **Les technologies intensives, les technologies médiatrices et les chaînes technologiques.**
209. Les technologies explicites, les technologies en continu et les technologies de haute intensité.
210. Les technologies de production en petite série, les technologies de production de masse et les technologies de production en continu.
211. À quelle catégorie de technologies appartient un laboratoire de recherche?
212. Les technologies de production en continu.
213. Les technologies bureaucratiques.
214. **Les technologies intensives.**
215. Les chaînes technologiques
216. Les technologies de production en petite série.
217. À quelle catégorie de technologies appartiennent les technologies des banques, qui mettent en contact des prêteurs et des emprunteurs et qui gèrent les fonds et l’information afin de faciliter les transactions?
218. Les technologies de production en continu.
219. **Les technologies médiatrices.**
220. Les technologies intensives.
221. Les chaînes technologiques.
222. Les technologies de production en petite série.
223. À quelle catégorie de technologies la chaîne de montage d’automobiles appartient-elle?
224. Les technologies intensives.
225. **Les chaînes technologiques.**
226. Les technologies de production en petite série.
227. Les technologies centralisées.
228. Les technologies de production en continu.
229. Dans quelles unités de production l’éventail de produits est-il varié, car les produits sont fabriqués pour répondre aux demandes précises des clients?
230. Les unités de production en continu.
231. Les unités de production intensive.
232. Les unités de production médiatrice.
233. **Les unités de production en petite série.**
234. Les unités de production de masse (à chaîne technologique).
235. Quel type de production consiste en la fabrication d’un éventail restreint de produits sur des chaînes de montage?
236. **La production de masse.**
237. La production en petite série.
238. La production avec technologie médiatrice.
239. La production en continu.
240. La production avec chaîne technologique.
241. Quel type de production ont adopté les organisations qui fabriquent un nombre limité de produits en recourant largement à l’automatisation?
242. La production avec chaîne technologique.
243. **La production en continu.**
244. La production avec technologie médiatrice.
245. La production en série.
246. La production avec technologie intensive.
247. Les recherches sur les technologies ont amené Joan Woodward à toutes les conclusions suivantes, sauf une. Laquelle?
248. Lorsque la production se fait en petite série ou en continu, les organisations qui réussissent bien ont une structure souple et s’appuient sur de petites équipes de travail.
249. Lorsque la production se fait en petite série ou en continu, les organisations qui réussissent moins bien ont une structure plus rigide.
250. Les organisations qui ont des activités de production de masse et qui réussissent bien présentent une structure rigide et s’appuient sur des équipes de travail de grande taille.
251. Les organisations qui ont des activités de production de masse et qui réussissent moins bien n’ont pas de structure rigide.
252. **Les organisations qui ont des activités de production de masse ou de production en continu et qui réussissent bien présentent une structure souple et s’appuient sur des équipes de travail de grande taille.**
253. Quelle structure organisationnelle est caractérisée par la rareté des directives, des politiques et des procédures, par une décentralisation marquée, par un processus décisionnel participatif, par une spécialisation horizontale poussée, par un petit nombre de paliers hiérarchiques et par l’absence quasi totale de mécanismes de contrôle formels?
254. La bureaucratie.
255. **L’adhocratie.**
256. La structure matricielle.
257. L’organisation en réseau.
258. La structure hiérarchique.
259. Dans les unités de production des organisations qui ont recours à \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, comme les chaînes de montage d’automobiles ou les conserveries, les technologies de l’information peuvent être associées à la gestion intégrale de la qualité et s’intégrer à un équipement de plus en plus élaboré.
260. la technologie médiatrice
261. la technologie intensive
262. **la chaîne technologique**
263. la production en petite série
264. la production en continu
265. Lequel des énoncés suivants sur l’adoption d’une variante de l’adhocratie par les sociétés point-coms n’est pas correct?
266. Un grand nombre de sociétés point-com ont adopté comme structure organisationnelle une variante de l’adhocratie en s’appuyant sur l’idée que les affaires électroniques diffèrent fondamentalement des activités des entreprises traditionnelles.
267. L’adhocratie cesse d’être efficace quand l’organisation dépasse une certaine taille.
268. Au fur et à mesure que les sociétés point-coms ont connu une certaine croissance, leurs gestionnaires ont oublié deux écueils importants de l’adhocratie.
269. **La prestation effective de produits et de services exige avant tout un processus constant d’innovation, plutôt qu’une réceptivité aux besoins des clients et que le maintien de l’efficience.**
270. L’adhocratie permet aux sociétés point-coms d’avoir de magnifiques sites web, mais ne les aide pas à rester efficaces.
271. Que définit-on comme l’ensemble des conditions culturelles, économiques, politico-juridiques et éducationnelles qui caractérisent les milieux où l’organisation est implantée?
272. L’environnement interne de l’organisation.
273. L’environnement spécifique de l’organisation.
274. L’environnement large de l’organisation.
275. **L’environnement global de l’organisation.**
276. L’environnement clair et distinct de l’organisation.
277. Que définit-on comme l’ampleur des problèmes et des occasions que présente l’environnement organisationnel immédiat et global, telle que la révèlent les trois variables majeures de richesse, d’étroitesse des liens d’interdépendance avec l’organisation et de degré d’incertitude généré?
278. La turbulence de l’environnement.
279. L’énigme de l’environnement.
280. L’agitation de l’environnement.
281. **La complexité de l’environnement.**
282. La munificence de l’environnement.
283. À quelle catégorie de structures organisationnelles l’incertitude et l’instabilité de l’environnement peuvent-elles être particulièrement néfastes?
284. Les structures simples.
285. Les adhocraties.
286. Les petites entreprises.
287. **Les bureaucraties de grande taille.**
288. Les petites bureaucraties.
289. Quels sont les moyens importants auxquels recourent les organisations pour apprendre à coévoluer avec leur environnement en le modifiant?
290. La gestion de réseaux et l’influence des gouvernements.
291. Le mécénat d’entreprise et la promotion de la qualité intégrale.
292. L’influence des gouvernements et la constitution d’alliances.
293. Le mécénat d’entreprise et l’influence des gouvernements.
294. **La gestion de réseaux et la constitution d’alliances.**
295. Plus le pouvoir de dépenser des fonds, d’embaucher du personnel et de prendre des décisions de cet ordre est concentré au sommet de la pyramide hiérarchique, plus grande est la \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
296. distribution
297. dissipation
298. diffusion
299. **centralisation**
300. décentralisation
301. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ correspond à la délégation du pouvoir décisionnel aux échelons inférieurs de la hiérarchie organisationnelle.
302. La bureaucratie
303. La centralisation
304. La distribution
305. L’éventail de subordination
306. **La décentralisation**
307. L’organisation qui étend la \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ à tous les échelons de sa hiérarchie peut s’attendre à voir apparaître, avec le temps, les tendances suivantes : recherche de la qualité surtout axée sur l’aspect technique, résistance aux changements et difficulté à coordonner les activités d’un service à l’autre.
308. structure divisionnaire
309. structure matricielle
310. **structure fonctionnelle**
311. structure de réseau
312. spécialisation horizontale
313. Les principaux avantages de la structure \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ sont sa souplesse devant les exigences de l’environnement, la rapidité de réaction aux changements, sa capacité d’intégration des travailleurs spécialisés aux sous-structures profondes de l’organisation et la primauté accordée à la spécificité des produits en fonction de clients particuliers.
314. fonctionnelle
315. **divisionnaire**
316. matricielle
317. de réseau
318. hiérarchique
319. Tous les éléments suivants sont des avantages de la structure divisionnaire SAUF un. Lequel?
320. Elle permet d’analyser les raisons des succès ou des échecs en matière de clientèle, de produits, de services ou de zones de distribution.
321. Elle assure l’intégration des travailleurs spécialisés.
322. **Elle entraîne la répétition inutile des efforts mis à résoudre des problèmes qui se retrouvent d’une division à une autre.**
323. Elle permet de déceler les changements de l’environnement dès qu’ils apparaissent.
324. Elle favorise l’adaptation et offre suffisamment de souplesse pour répondre aux exigences particulières des clients importants.

**Phrases à compléter**

1. Les objectifs \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ délimitent le champ d’activité de l’organisation.

**Réponse : de production**

1. Un bon \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ précise qui l’organisation entend servir et comment elle compte atteindre ses objectifs sociétaux.

**Réponse : énoncé de mission**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une division hiérarchique du travail qui répartit l’autorité et détermine les échelons auxquels se prennent les décisions importantes.

**Réponse : La spécialisation verticale**

1. Un \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ typique donne des indications sur les divers postes de l’organisation, sur les détenteurs de ces postes et sur les liens hiérarchiques qui les unissent.

**Réponse : organigramme**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une représentation graphique de la structure formelle d’une organisation.

**Réponse : Un organigramme**

1. Les activités de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ comprennent l’établissement d’objectifs, l’évaluation des résultats en fonction des objectifs et la mise en place de mesures correctives.

**Réponse : contrôle**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un ensemble de principes directeurs qui mettent en lumière les objectifs importants de l’organisation et qui indiquent, dans les grandes lignes, la ligne de conduite à adopter.

**Réponse : Une politique**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est la présentation par écrit des politiques, des procédures et des directives dans le but de guider les comportements et les prises de décision.

**Réponse : La formalisation**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est la concentration du pouvoir décisionnel aux échelons supérieurs de la hiérarchie organisationnelle.

**Réponse : La centralisation**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est souvent appelée « départementalisation ».

**Réponse : La spécialisation horizontale**

1. La structure \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est le regroupement des individus et des ressources par produits, secteurs géographiques, types de clientèle, de services et d’entités juridiques.

**Réponse : divisionnaire**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ s’appuie sur la division du travail, le contrôle hiérarchique, l’avancement au mérite, les possibilités de carrière à long terme et une gestion fondée sur des directives.

**Réponse : La bureaucratie**

1. Le modèle \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ s’appuie sur la spécialisation horizontale; Mintzberg l’appelle « bureaucratie professionnelle ».

**Réponse : organique**

1. La structure \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une structure organisationnelle qui combine des éléments des structures fonctionnelle et divisionnaire, et où le travailleur est affecté à plus d’un type d’unité. **Réponse : matricielle**
2. La structure \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une structure organisationnelle qui regroupe les individus et les ressources par produits, secteurs géographiques, types de services, clients ou entités juridiques.

**Réponse : divisionnaire**

1. La structure \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une structure organisationnelle qui regroupe les individus par compétences, connaissances ou activités.

**Réponse : fonctionnelle**

1. La spécialisation \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ correspond à une division hiérarchique du travail qui répartit l’autorité et détermine les échelons auxquels se prennent des décisions importantes.

**Réponse : verticale**

1. Une unité \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un groupe de travail qui assume les activités premières de l’organisation.

**Réponse : opérationnelle**

1. Une unité \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un groupe de travail qui seconde les unités opérationnelles de l’organisation en leur fournissant de l’expertise et des services spécialisés.

**Réponse : fonctionnelle**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est le processus qui consiste à déterminer la structure d’organisation appropriée à la mettre en œuvre.

**Réponse : La conception organisationnelle**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est le plan d’ensemble de l’organisation résultant d’un processus de positionnement de l’organisation dans l’environnement concurrentiel et de détermination des mesures à implanter pour soutenir efficacement la concurrence.

**Réponse : La stratégie organisationnelle**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une configuration structurelle caractérisée par des mécanismes de coordination formels peu nombreux et peu élaborés, une forte centralisation, un contrôle exercé par le dirigeant, une spécialisation horizontale peu poussée et un personnel fonctionnel peu nombreux.

**Réponse : La structure simple**

1. Un (une) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ définit une série d’habitudes qu’acquièrent à la longue les gestionnaires d’une même organisation, tant dans leur façon de diagnostiquer et d’analyser les problèmes que dans celle d’envisager des solutions possibles.

**Réponse : scénario de gestion**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ désignent la combinaison de l’équipement, du matériel, des procédures et des systèmes qui est utilisée pour recueillir, emmagasiner, analyser et diffuser l’information afin qu’elle puisse se traduire en connaissances.

**Réponse : Les technologies de l’information et des communications (TIC)**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ désignent la combinaison des ressources, des connaissances et des techniques qui crée un extrant (bien ou service) pour l’organisation.

**Réponse : Les technologies liées aux activités d’exploitation**

1. Un gestionnaire de projet virtuel avisé encouragera le recours \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ de communication auprès des membres de l’équipe.

**Réponse : aux technologies**

1. Généralement, l’organisation a beaucoup plus de possibilités de choix dans son environnement \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ que dans son environnement \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : immédiat; global**

1. Au Japon, dans de nombreux secteurs, le réseautage d’entreprises bien établies prend la forme du \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : *keiretsu***

1. Les tâches de \_\_\_\_\_\_\_\_\_ comprennent la fixation des objectifs, l’évaluation des résultats en fonction des objectifs et l’instauration de mesures correctives.

**Réponse : contrôle**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un mécanisme de contrôle des processus qui consiste à présenter par écrit les politiques, les procédures et les directives de l’organisation.

**Réponse : La formalisation**

**Questions à développement**

1. Donner une définition des objectifs sociétaux, des objectifs de production et des objectifs stratégiques. Comment la stratégie globale de l’organisation s’articule-t-elle avec objectifs sociétaux, les objectifs de production et les objectifs stratégiques?

**Réponse suggérée** : Les objectifs sociétaux traduisent la contribution que l’organisation entend apporter à l’ensemble de la société. Les objectifs de production délimitent le champ d’activité de l’organisation et précisent les aspects généraux de son énoncé de mission. Les objectifs stratégiques énoncent les conditions susceptibles d’accroître les chances de survie de l’organisation. Les choix que l’organisation fait en matière d’objectifs et les moyens auxquels elle recourt pour atteindre ces derniers jouent un rôle important dans son positionnement d’ensemble.

1. Qu’est-ce que la spécialisation horizontale? Énumérer et décrire brièvement ses formes les plus courantes.

**Réponse suggérée** : La spécialisation horizontale est une division du travail qui est basée sur le regroupement de compétences ou de ressources de même type et qui mène donc à la création d’unités et de groupes de travail au sein de l’organisation. On l’appelle souvent « départementalisation ». Ses trois formes les plus courantes sont : (1) la structure fonctionnelle, qui regroupe les individus par compétences, connaissances et activités ; (2) la structure divisionnaire, qui regroupe les individus et les ressources par produits, secteurs géographiques, types de services, de clients et d’entités juridiques ; (3) la structure matricielle, qui combine des éléments de la structure fonctionnelle et de la structure divisionnaire.

1. Décrire la bureaucratie mécaniste et la bureaucratie professionnelle (ou modèle organique).

**Réponse suggérée** : Le modèle mécaniste de la bureaucratie privilégie la spécialisation verticale et le contrôle. Les organisations qui l’adoptent mettent l’accent sur les directives, les politiques et les procédures. Elles déterminent les méthodes de prise de décisions et utilisent des systèmes de contrôle très documentés, renforcés par un important personnel d’encadrement intermédiaire et un personnel fonctionnel centralisé. Le modèle organique de la bureaucratie privilégie la spécialisation horizontale et utilise beaucoup moins la spécialisation verticale que le modèle mécaniste. Les procédures se réduisent au minimum et ne sont pas très strictes. L’organisation qui adopte ce modèle s’en remet au jugement des spécialistes et a recours aux modes de coordination interpersonnels. Si elle met en place des mécanismes de contrôle, ils se fondent sur la socialisation, la formation et le renforcement individuel. Le personnel fonctionnel est placé à un palier intermédiaire de la pyramide hiérarchique.

1. Expliquer ce qu’est une organisation en réseau.

**Réponse suggérée** : Étant donné la complexité accrue de l’économie mondiale actuelle, la conception organisationnelle doit dépasser les frontières traditionnelles de l’entreprise. Ainsi, une forme particulière d’organisation en réseau est un regroupement d’entreprises en perpétuelle mutation, qui a une société à sa tête et dont les membres mettent en commun leurs compétences, leurs ressources et leurs expériences afin de prospérer ensemble. Ce regroupement qui ne cesse d’évoluer est constitué d’un noyau relativement stable dont les membres sont interconnectés. L’organisation à laquelle est confié un rôle de direction possède des compétences cruciales dont les autres ont besoin. Son rôle est plutôt inhabituel, mais c’est en fait grâce à elle qu’un simple réseau d’entreprises devient une organisation en réseau. Elle assume une responsabilité d’ensemble et coordonne les actions et l’évolution des entreprises membres, qui demeurent autonomes.

1. Décrire brièvement la complexité de l’environnement et ses variables.

**Réponse suggérée** : Par complexité de l’environnement, on entend l’ampleur des problèmes et des occasions que présente l’environnement organisationnel immédiat et global, telle que la révèlent ses trois variables majeures : sa richesse, l’étroitesse de ses liens d’interdépendance avec l’organisation et le degré d’incertitude qu’il génère. L’environnement est plus riche lorsque l’économie est en croissance, lorsque le degré de scolarité des gens s’améliore et lorsque ceux dont l’organisation dépend prospèrent. L’interdépendance de l’environnement traduit les liens que l’organisation entretient avec des individus, des groupes et des organisations de son environnement. Le degré d’incertitude traduit l’ampleur de l’instabilité et de la volatilité de l’environnement immédiat et global dans laquelle l’organisation évolue.