

Tableau synoptique du chapitre 1

Les principaux facteurs de changement dans l'environnement de l'entreprise moderne

La mondialisation des marchés : l'entreprise doit faire face aux possibilités et aux menaces de la libéralisation des marchés. Elle se transforme et devient de *classe internationale* tant en ce qui a trait à son marché d'approvisionnement qu'en ce qui a trait à son marché de distribution.

La révolution numérique : l'entreprise doit apprendre à gérer un flux constant d'information. Elle se transforme et se *numérise*.

L'économie du savoir : l'entreprise doit investir dans le savoir et l'innovation. Elle se transforme et devient une entreprise constamment *apprenante*.

L'environnement social diversifié : pour survivre, l'entreprise doit convaincre ses employés d'adhérer à ses valeurs, à sa mission et à ses objectifs stratégiques et tactiques. Elle se transforme et devient *mobilisatrice*.

L'environnement politique élargi : pour survivre, l'entreprise doit pouvoir affronter une diminution du contrôle de la concurrence de la part de l'État et un cadre juridique qui dépasse ses frontières. Elle se transforme et apprend à gérer l'incertitude et à s'ajuster aux nouvelles règles du marché. Elle devient *avertie, alerte et à l'affût*.

L'environnement éthique renforcé : pour survivre, l'entreprise doit faire face à ses obligations sociales et morales. Elle se transforme et devient *bonne citoyenne*.

Les incidences de l'évolution de l'environnement sur la structure organisationnelle et sur l'organisation du travail

Pour être compétitive, l'entreprise doit s'adapter rapidement et efficacement à l'évolution de son environnement, ce qui l'oblige à reconfigurer sa structure organisationnelle et son organisation du travail.

La structure organisationnelle est flexible, souple, centrée sur l'approche client et l'approche par processus.

Pour améliorer l'organisation du travail, l'entreprise réduit sa structure hiérarchique complexe à une structure plus simple, favorise le travail en équipes (auxquelles elle délègue des responsabilités), autorise et encourage l'initiative et l'autonomie, partage le pouvoir décisionnel, l'information et les compétences, reconnaît la qualité du travail des employés en fondant son système de récompenses sur leurs compétences, leur mérite et les résultats.

La fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines est stratégique ; elle est aussi au cœur de l'adaptation de l'entreprise à l'évolution de son environnement. Elle a pour principal objectif d'intégrer l'employé aux principes et aux valeurs de l'entreprise. Pour ce faire, les efforts de mobilisation sont axés sur la mise en valeur et le développement de l'employé, sur la prise en compte de son identité, sur l'implantation d'une organisation du travail humaine et enrichissante et sur l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

Tableau synoptique du chapitre 1 (suite)

Le rôle, les responsabilités et les tâches du superviseur en matière de direction des ressources humaines

Le bon superviseur a pour rôle d'encadrer, de guider et de mobiliser ses employés afin de les amener à atteindre les objectifs de rendement de son service.

Les principales responsabilités du superviseur en matière de direction des ressources humaines (DRH) sont les suivantes : s'entourer d'employés compétents, gérer efficacement leur travail, les rallier autour de valeurs communes, et solliciter et maintenir leur adhésion à l'entreprise.

Les principales tâches du superviseur en matière de DRH portent sur : l'embauche, l'orientation des nouveaux employés, la formation et le perfectionnement, l'évaluation du rendement, la gestion de l'emploi, la rémunération, la mobilisation, l'implantation d'un milieu de travail sain et sécuritaire, le développement d'un comportement de travail adéquat, l'administration du roulement interne, l'application des obligations contractuelles en matière de relations du travail, l'établissement de bonnes relations avec le syndicat et l'administration des départs.

Le superviseur assume, à des degrés variables, l'ensemble des tâches en DRH. Il peut en avoir l'entière responsabilité ou en partager certaines avec les professionnels du service des ressources humaines de l'entreprise ou avec d'autres superviseurs. Selon la taille de l'entreprise, la nature de la tâche en DRH, le nombre d'employés qu'il a à diriger et la latitude que lui procurent la structure organisationnelle (approche par processus) et l'organisation du travail (équipe de travail décentralisée), le rôle du superviseur varie.

Les compétences du superviseur

Les compétences du superviseur en matière de DRH sont les suivantes : compétences en relations humaines, compétences techniques, compétences administratives, compétences conceptuelles et compétences reliées à la gestion de l'information.

Les traits de personnalité et la motivation du superviseur

Le superviseur présente des traits de personnalité typiques à son emploi ; par exemple, il est sociable, expressif, empathique, responsable, discipliné, rigoureux et calme ; il a confiance en lui et supporte le stress du travail ; il est souple, tolérant, coopératif, créatif, curieux, courageux, etc. Et il est principalement motivé à se dépasser, à exceller et à s'accomplir au sein d'une entreprise qui lui présente des défis à sa mesure et qui lui donne la possibilité d'atteindre des objectifs en coopération avec une équipe de travail.

Corrigé des exercices liés à la connaissance

TERMES ET CONCEPTS À DÉFINIR

1. **Entreprise, système ouvert.**

L'entreprise est un système vivant, car tous ses éléments sont indispensables à la survie de l'ensemble. L'entreprise est un système ouvert, car elle agit sur son environnement et elle en subit les influences.

2. **Chaîne de valeur ajoutée.**

Processus de transformation de l'entreprise qui ajoute, à toutes ses étapes, de la valeur aux intrants pour produire et offrir des biens et des services (l'extrait).

3. **Processus d'information.**

Ensemble des activités de recherche, de collecte, de stockage, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information en provenance de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Il alimente le processus de gestion et soutient la chaîne de valeur.

4. **Processus de gestion intégrée.**

Processus de gestion de la cohérence de l'ensemble des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle menant à la réalisation d'objectifs communs en ce qui a trait à la chaîne de valeur ajoutée, au processus d'information et au développement de l'entreprise.

5. **Entreprise de classe internationale, numérique, apprenante, mobilisatrice, clairvoyante et avertie, bonne citoyenne.**

De classe internationale : dans sa gestion, l'entreprise doit non seulement tenir compte de son environnement national, mais aussi, et surtout, des grandes tendances et des mouvements de l'économie mondiale.

Numérique : la chaîne de valeur de l'entreprise ainsi que ses processus d'information et de gestion sont soit automatisés soit informatisés. L'explosion des technologies de l'information a supprimé la contrainte espace-temps.

Apprenante : l'entreprise construit sa compétitivité sur l'innovation, en d'autres mots, elle crée du savoir en investissant dans la recherche et le développement. L'investissement dans le savoir devient donc une stratégie de survie incontournable pour l'entreprise moderne.

Mobilisatrice : le superviseur doit relever le défi de convaincre ses employés d'adhérer aux valeurs, à la mission et aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et de les amener à gérer leur vie personnelle et professionnelle dans le respect des obligations reliées à leur performance au travail.

Clairvoyante et avertie : l'entreprise doit apprendre à gérer l'incertitude juridique et à s'ajuster aux nouvelles règles du marché, celles qui sont définies par les entreprises transnationales et les organismes internationaux.

Bonne citoyenne : l'entreprise bonne citoyenne est une entreprise qui établit un partenariat avec son milieu : toutes ses décisions se prennent en solidarité avec le bien commun et dans le respect de ses obligations sociales et morales.

6. Approche client.

L'approche client est l'ensemble des interactions à l'intérieur de l'entreprise qui mettent à contribution toutes les fonctions, tous les services et tous les employés dans la recherche de la satisfaction du client.

7. Approche par processus.

L'approche par processus est un ensemble d'activités reliées entre elles et réalisées par plusieurs fonctions de l'entreprise selon le concept de la coopération transversale, qui produit une valeur ajoutée pour le client.

8. Fonction ressources humaines anticipative et redevable.

Anticipative : toute décision stratégique, structurelle et opérationnelle est prise en considérant sa dimension humaine, c'est-à-dire en évaluant ses effets sur les employés. L'anticipation à long terme fait donc partie de la dimension stratégique de la fonction ressources humaines.

Redevable : la fonction ressources humaines rend compte, au même titre que les autres fonctions, de l'atteinte de ses objectifs et de sa contribution à la performance de l'entreprise.

9. Organisation du travail humaine et enrichissante.

Dans la nouvelle forme d'organisation du travail, la tâche est enrichie, c'est-à-dire que l'employé est appelé à accomplir des tâches variées faisant appel à des compétences diverses et transdisciplinaires, au sein d'un groupe de travail multidisciplinaire.

10. Superviseur.

Le superviseur est responsable d'une équipe de travail. À ce titre, il a pour rôle d'encadrer, de guider et de mobiliser ses employés afin de les amener à atteindre les objectifs de rendement de son service.

QUESTIONS À DÉVELOPPEMENT

1. Décrivez la façon dont l'entreprise doit réagir aux principaux facteurs de changement de son environnement.

Obligée d'être performante et compétitive sur les plans mondial et technologique, l'entreprise doit s'inscrire dans une démarche continue d'amélioration de sa performance, c'est-à-dire rechercher l'excellence. Pour ce faire, elle a recours aux meilleures pratiques de gestion, se compare à la concurrence considérée comme la meilleure dans son secteur et s'adapte rapidement à l'évolution de son environnement. Ce qui l'oblige à reconfigurer sa structure organisationnelle et son organisation du travail.

2. Quels types d'influence les environnements externes de l'entreprise peuvent-ils avoir sur la DRH ?

L'environnement économique : les cycles économiques ont une influence sur la disponibilité de la main-d'œuvre et sur le niveau des salaires. Ainsi, en période de plein emploi, on constate une hausse relative des salaires en raison d'une baisse du taux de chômage, tandis qu'en période de récession, la hausse du taux de chômage exerce une pression à la baisse sur le niveau des salaires.

L'environnement juridique : la réglementation en matière de travail encadre les relations contractuelles entre l'employeur et ses employés. Ainsi, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, la *Loi sur les normes du travail*, le *Code du travail* et la *Charte des droits et libertés de la personne* permettent à l'État de définir certains droits fondamentaux des travailleurs.

L'environnement socioculturel : depuis une vingtaine d'années, on constate un changement important dans les attitudes et les valeurs des travailleurs par rapport à leur emploi. En effet, on valorise toujours le travail, mais de façon différente.

L'environnement technologique : l'informatisation et la robotisation des entreprises transforment la nature de nombreuses tâches et entraînent de ce fait la modification des critères d'embauche. Prenons l'exemple des usines de montage d'automobiles, où le soudage des pièces est maintenant effectué par un robot. Cette industrie n'a désormais plus besoin de soudeurs, et embauche plutôt des travailleurs qui savent faire fonctionner le robot et en assurer la réparation et l'entretien. La tâche du soudeur n'est donc plus la même. Pensons aussi aux tâches de bureau ; elles se sont considérablement transformées depuis l'avènement de la bureautique.

L'environnement éthique : l'entreprise doit faire preuve du sens des responsabilités sur les plans social et écologique, et ce, non seulement envers sa communauté, mais aussi, et surtout, envers ses propres employés. Elle a l'obligation légale et sociale d'assurer à ses employés une qualité de vie au travail. C'est sa façon d'adopter un comportement moral dans sa gestion. Les dirigeants chercheront donc à créer un environnement de travail sain, sécuritaire, respectueux de l'intégrité physique et mentale des travailleurs.

3. Décrivez le rôle stratégique de la fonction ressources humaines dans l'entreprise.

La fonction ressources humaines doit participer activement à la chaîne de valeur de l'entreprise en soutenant les processus et en contribuant, en interdépendance avec les autres fonctions, à donner à l'entreprise un avantage distinctif, à la rendre plus compétitive. Ainsi, toute décision stratégique, structurelle et opérationnelle est prise en considérant sa dimension humaine, c'est-à-dire en évaluant ses effets sur les employés. L'anticipation à long terme fait donc partie de la dimension stratégique de la fonction ressources humaines.

4. Quelle est l'implication du concept de la trilogie des gagnants quant à la DRH ?

En axant sa stratégie de mobilisation sur la mise en valeur et le développement de l'employé, sur la prise en compte de son identité (ses particularités, ses aspirations, ses attentes, ses besoins et ses problèmes), sur l'implantation d'une organisation humaine et enrichissante et sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise, celle-ci fait le pari que ses efforts se répercuteront directement et positivement sur la performance de l'employé et, indirectement, sur l'efficacité et l'efficience de l'entreprise en passant par la satisfaction du client.

5. Énumérez les quatre principales responsabilités du superviseur ainsi que ses douze principales tâches en matière de direction des ressources humaines.

Les quatre principales responsabilités du superviseur en DRH sont les suivantes :

1. S'entourer d'employés compétents.
2. Gérer efficacement le travail des employés.
3. Rallier les employés autour de valeurs communes.
4. Solliciter et maintenir l'adhésion des employés à l'entreprise.

Les 12 principales tâches du superviseur en DRH sont les suivantes :

1. Engager de nouveaux employés.
2. Orienter les nouveaux employés.
3. Former les employés.
4. Évaluer le rendement des employés.
5. Mobiliser les employés.
6. Gérer le travail des employés.
7. Favoriser un comportement de travail adéquat chez les employés.
8. Administrer le roulement interne.
9. Rémunérer les employés.
10. Implanter un milieu de travail sain et sécuritaire.
11. Respecter les obligations contractuelles en matière de relations du travail.
12. Administrer les départs des employés

6. Décrivez le degré d'intervention du superviseur dans la direction des ressources humaines.

Pour mener à bien ses responsabilités en matière de DRH, le superviseur assume à des degrés variables l'ensemble des 12 principales tâches en DRH. Il peut en avoir l'entière responsabilité ou en partager certaines avec les professionnels du service des ressources humaines de l'entreprise ou avec d'autres superviseurs. Son rôle varie selon la taille de l'entreprise, la nature de la tâche en DRH, le nombre d'employés qu'il a à diriger et la latitude que lui procurent la structure organisationnelle (approche par processus) et l'organisation du travail (équipe de travail décentralisée).

7. Tracez le profil du superviseur efficace : ses compétences, ses traits de personnalité et sa motivation au travail.

Le superviseur fait appel à plusieurs compétences pour réaliser ses activités dans la DRH. Cependant, les cinq plus importantes sont les suivantes : les compétences en relations humaines, les compétences techniques, les compétences administratives, les compétences conceptuelles et les compétences reliées à la gestion de l'information.

Le superviseur doit présenter les cinq dimensions de la personnalité propres à son emploi : l'extroversion, la droiture, la stabilité émotionnelle, l'amabilité et l'ouverture à l'expérience.

Le superviseur est principalement motivé par un emploi qui lui permet de se dépasser, d'exceller, de s'accomplir et d'accomplir un travail significatif, à savoir un emploi qui lui présente des défis à sa mesure et la possibilité de réaliser des objectifs avec une équipe de travail, car il a le désir de bien réussir son travail et de participer à la réussite des autres dans leur travail.

Marche à suivre pour faire les exercices d'application

Les deux exercices du chapitre portent sur les compétences du superviseur, c'est-à-dire ses compétences en relations humaines, ses compétences techniques, administratives, conceptuelles, et celles liées à la gestion de l'information.

À partir des données du cas :

- décrivez le problème auquel fait face le superviseur ;
- associez les causes du problème aux compétences que doit avoir tout bon superviseur ;
- proposez au superviseur une stratégie d'intervention appropriée qui tienne compte des différents éléments de la situation de travail.

Questions à se poser pour faire les exercices d'analyse

Pour analyser un cas, vous pouvez adopter la marche à suivre suivante :

1. Résumer brièvement le cas en répondant aux questions suivantes : « Qui ? », « Quoi ? », « Comment ? », « Quand ? » et « Pourquoi ? ».
2. Décrire le problème soulevé par le cas.
3. Dégager les éléments importants au regard du problème.
4. Établir des liens pertinents entre ces différents éléments.
5. Interpréter l'information ainsi recueillie à partir des principes de gestion étudiés dans le chapitre.
6. Recenser toutes les causes possibles du problème.
7. Définir la cause principale du problème.
8. Tirer des conclusions.

Cette marche à suivre ne garantit pas que vous obtiendrez la meilleure solution. Toutefois, elle vous permet de structurer votre pensée en vous aidant à décomposer le problème posé et à analyser les données dont vous disposez.

Les questions suivantes vous aideront à analyser les cas du chapitre.

1. A-t-on tenu compte de l'évolution de l'environnement de l'entreprise dans la prise de décision ?
2. De quels éléments de l'environnement externe de l'entreprise doit-on tenir compte dans la prise de décision ? Pourquoi ?
3. Comment l'évolution de l'environnement de l'entreprise influe-t-elle sur les pratiques de gestion ?
4. Quels types de compétences doit avoir un superviseur ?
5. Quels comportements le superviseur doit-il adopter au travail pour montrer qu'il possède les compétences de base requises ?

Lectures recommandées

[Une entreprise responsable est une entreprise durable](#)

François Normand, *Les Affaires*
23 novembre 2002

[Des québécoises au tableau d'honneur](#)

Suzanne Dansereau, *Les Affaires*
23 novembre 2002

[Évaluer la responsabilité sociale : Voici comment la firme MJRA s'y prend pour trouver les bons citoyens corporatifs](#)

Suzanne Dansereau, *Les Affaires*
23 novembre 2002

[L'éthique en affaires : au-delà des recettes miracles](#)

N.D.L.R. : Extraits d'une conférence de *Rémi Marcoux*, président du conseil et chef de la direction du Groupe Transcontinental, devant le Cercle canadien de Montréal.
23 novembre 2002

[Un employeur doit tenir compte des pratiques religieuses](#)

Jean-Marc Brodeur, *Les Affaires*
25 janvier 2003

[De grandes sociétés québécoises perdent des points](#)

Suzanne Dansereau, *Les Affaires*
23 novembre 2002

[Le rôle des ressources humaines dépasse l'embauche](#)

Suzanne Dansereau, *Les Affaires*
7 juin 2003