

## Chapitre 1 : Les gestionnaires et la gestion

### Objectif 1

- 1. Définir la gestion ;
- 2. Définir les activités des gestionnaires et leurs façons d'utiliser des ressources pour atteindre les objectifs de l'organisation ;
- 3. Décrire les principes de saine gestion généralement reconnus ainsi que leur importance pour le travail du gestionnaire.

### La gestion ;

- Action de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les ressources en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise avec efficacité et efficience.
- P.O.D.C.
  - La planification: choisir des objectifs appropriés pour l'organisation et des plans d'actions qui lui permettront de réaliser des objectifs
  - L'organisation: diviser le travail et établir des modes de coordination par des relations hiérarchiques entre les tâches et entre les échelons hiérarchiques pour permettre aux gens de travailler ensemble à réaliser les objectifs fixés
  - La direction: motiver, mobiliser et stimuler les personnes et les groupes à travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation
  - Le contrôle du rendement: établir des systèmes de mesure et de suivi précis pour évaluer à quel point l'organisation a réussi à réaliser ses objectifs
- Ressources F.H.I.M. (actifs importants de l'entreprise)
- Réaliser les objectifs à court, moyen et long termes de l'entreprise est la première responsabilité des gestionnaires.
- Il faut les deux concepts - objectifs et ressources de l'entreprise
  - efficacité - l'atteinte des objectifs
  - efficience - optimiser la gestion de ressources
- rendement

Les 5 premières questions à se poser au moment de mettre à jour son projet d'entreprise sont :

- Comment je compte planifier mes activités de gestion?
- Comment j'organiserai ces activités?
- Qui s'occupera de mobiliser (diriger) les ressources humaines dont j'aurai besoin pour gérer quotidiennement mes activités?
- Comment je prévois contrôler et évaluer mes activités de gestion?
- Quelle est ma mission ? Et quoi dire de ma philosophie de gestion, de mon approche ? Quels principes, quelle culture je désire partager avec mes employés et ma clientèle?

### La mission de l'entreprise

- la mission de l'entreprise est la raison d'être de l'entreprise - why it exists
  - it determines the l'orientation stratégique

### La culture de l'entreprise

- l'ensemble des principes, des valeurs et la croyance de l'entreprise
- ex. nous sommes ouverts à la diversité individuelle
- 99% de l'entreprises vont l'inclure dans leur mission

## Les termes

- Une organisation représente un groupe de personnes qui travaillent ensemble et qui coordonnent leurs activités en vue d'atteindre des objectifs et d'obtenir des résultats souhaités.
  - An organization is a group of people who work together and coordinate their activities to achieve goals and achieve desired results.
- L'économie sociale concerne des organisations dont la mission et les activités sont axées sur des objectifs sociaux et qui adoptent des objectifs économiques explicites ou qui produisent une valeur économique quelconque grâce aux services qu'elles procurent et aux achats qu'elles effectuent.
  - The social economy concerns organizations whose mission and activities are based on social objectives and which adopt explicit economic objectives or which produce some economic value through the services they provide and the purchases they make.

## \*\*\*\*« La gestion est à la fois un ART et une SCIENCE » ?

- La gestion est à la fois un art et une science
  - un art, c'est-à-dire la mise à profit de son expérience, de ses connaissances et de ses observations des gestionnaires
    - la gestion est un art puis qu'elle exige de ses gestionnaires de mettre en oeuvre ses expériences, ses connaissances et ses observations
  - une science, c'est-à-dire l'application méthodique et objective d'un ensemble de concepts et de techniques dans l'exercice des fonctions de gestion.
- Ainsi, la gestion représente l'intégration au niveau P-O-D-C (PLDC - L=leadership=direction) et des ressources H/F/M/I en vue d'atteindre des objectifs précis.
- Réaliser des objectifs est la première responsabilité des gestionnaires.

## \*\*\*À partir de quels critères fondamentaux mesure-t-on le rendement des gestionnaires ?

- Efficacité: (efficiency)
  - Mesure de la pertinence des objectifs qu'une organisation s'est fixée et du succès avec lequel elle parvient à les réaliser.
  - Measuring the relevance of the objectives an organization has set itself and the success with which it manages to achieve them.
- Efficience: (effectiveness)
  - Mesure du degré de succès ou de la productivité dans l'utilisation des ressources pour atteindre un objectif.
  - Measure of the degree of success or productivity in the use of resources to achieve a goal.

## Les principes d'une saine gestion : The principles of good management

- La transparence (transparency) (réalisme, éthique, professionnalisme)
- La continuité (continuity) (innovation, évolution, prospérité)
- L'efficience (effectiveness) (optimisation des ressources, dév. durable)
- L'équilibre (balance) (pouvoir, leadership, autorité, influence)
- L'équité (equity) (justice, lois, règles, politiques, procédures)
- L'abnégation (self denial) (intérêt personnel vs. intérêts corporatifs)

\*\*\*Quelles sont les caractéristiques d'une organisation?

- les ressources (humaines, matérielles, financières, information) > gestionnaires > mission > produits/services > clientèle cible > objectifs

\*\*\*Pourquoi existe-t-il des organisations?

- Pour pouvoir donner le plus de valeur possible aux produits et services fournis aux consommateurs et ainsi :
  - Créer une valeur ajoutée aux marques et/ou produits et services de l'E ;
  - Développer et commercialiser son ou ses avantages concurrentiels afin de se démarquer de cette concurrence ;
    - La clé maîtresse de cette réalisation est la fonction de gestion marketing.

Objectif 2

- Faire la distinction entre PODC, et expliquer l'effet de la capacité des gestionnaires à s'acquitter de chacune de ces tâches sur le rendement des organisations.

PODC

- Planifier LA stratégie :
  - Ensemble de **décisions** prises en fonction de la **mission** de l'organisation concernant les **objectifs** à atteindre, les mesures ou **moyens** à prendre et les façons d'utiliser les **ressources** pour les réaliser
- Organiser l'atteinte des objectif en fonction de LA stratégie :
  - **Coordonner** et **diviser** le travail (les tâches) ; établir des modes de coordination en structurant les relations et en distribuant les ressources en milieu de travail de façon que les membres d'une organisation travaillent de concert **à la réalisation des objectifs.**
- Diriger et mobiliser les ressources :
  - Formuler clairement la vision, la mission et les ambitions de l'organisation ; stimuler ses membres et leur accorder l'autonomie nécessaire pour que tous comprennent leur rôle personnel dans la réalisation de ses objectifs
- Contrôler le rendement :
  - Mesurer et évaluer le degré de réussite d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs et à prendre des moyens (ou mesures) pour maintenir ou améliorer sa performance.

Objectif 3

- Faire la distinction entre les types de fonctions et les échelons au sein de la hiérarchie d'une entreprise pour comprendre les responsabilités des gestionnaires.

La hiérarchie d'une entreprise

- Cadres supérieurs = Décisions stratégiques **PODC**
  - Responsabilités: Vision, mission, orientation générale, changement, etc.
- Cadres intermédiaires = Décisions tactiques **PODC**
  - Responsabilités: Objectifs et plans tactiques, mise en œuvre des stratégies, coordination, etc.

- Cadres de terrain = Décisions opérationnelles      **PODC**
  - Responsabilités: Objectifs et plans opérationnels, formation, distribution des tâches, supervision.

#### Objectif 4

- Faire la distinction entre les types d'habiletés et entre les différents rôles des gestionnaires.

#### \*\*\* Habiletés des gestionnaires : (expliquer et exemple)

- Conceptuelles
  - capable de concevoir dans sa tête
  - penser 1,2,3,4 steps ahead
- Interpersonnelles
- Communicationnelles
- Techniques

#### \*\*\* Rôles des gestionnaires : p. 17 à 19

- Liés aux relations interpersonnelles
  - Symbole - un exemple à suivre
  - Leader
  - Agent de liaison
- Informationnels
  - Observateur actif
  - Diffuseur d'information
  - Porte-parole
- Décisionnels
  - Entrepreneur
  - Régulateur
  - Répartiteur des ressources
  - Négociateur

#### Objectif 5

- Les changements récents dans les pratiques de gestion

#### Changements récents / Nouvelles approches en gestion :

- La restructuration
- L'externalisation
- L'automatisation
- L'autonomisation
- Les équipes autogérées
- Les horaires variables
- Le télétravail

---

#### Mots clés :

- Gestion
- PODC

- Ressources
- Stratégie
- Rendement des gestionnaires
- Efficacité
- Efficience
- Hiérarchie et structure organisationnelle
- Habilités conceptuelles / interpersonnelle / techniques
- Les rôles selon Mintzberg
- Nouvelles approches ou tendances en gestion

Plus de questions pour l'examen:

- Q#18: Évaluez deux organisations existantes dont l'une est, à votre avis, efficiente et efficace, et l'autre, inefficace et inéfficace, en ce qui a trait à l'utilisation de leurs ressources. Donnez des preuves de votre évaluation.
  -
- Q#19: Expliquez ce qui différencie les tâches de planification, de direction, d'organisation et de contrôle du rendement de chacun des trois échelons de gestion.
  -
- Q#20: Trouvez un exemple d'une activité que vous pourriez entreprendre comme gestionnaire et qui illustrerait chacun des rôles des gestionnaires selon Mintzberg.

## Ch 2 : La gestion du contexte organisationnel

### Objectifs

1. Expliquer les raisons pour lesquelles la capacité de percevoir et d'interpréter le contexte organisationnel et d'y réagir de façon appropriée est essentielle pour réussir en gestion.
2. Déterminer les principales forces présentes dans l'environnement interne d'une organisation et leurs défis.
3. Déterminer les principales forces présentes dans l'environnement général d'une organisation ainsi que leurs défis.

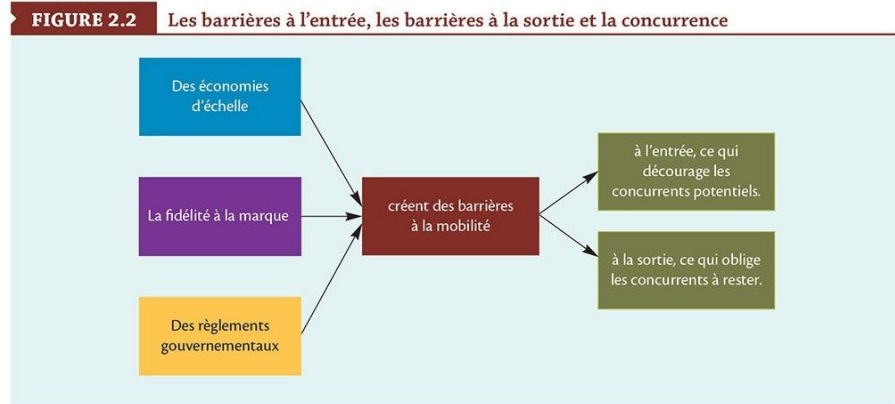
Définitions de base à différencier / à maîtriser :

- Contexte organisationnel
  - Mise en contexte / Variables organisationnelles et managériales
  - Variables géographiques / Culture(s), traditions, mœurs, etc.
  - Conditions politiques, économiques, sociales, etc.
- Parties prenantes
  - Gestionnaires, employés, actionnaires, investisseurs
  - Clients, partenaires, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants
  - Gouvernement(s), institutions d'enseignement
  - Syndicats, associations professionnelles, groupes de pression
  - Médias traditionnels et sociaux
- Environnement général
  - Forces économiques, politiques, juridiques, technologiques, socioculturelles, démographiques, écologiques et internationales.

- L'entreprise n'a aucune emprise ou aucune influence sur ces forces.
- Environnement interne
  - La mission, les valeurs et la culture de l'entreprise, la stratégie, les RH, les parts de marché, les compétences et le potentiel technologique, voire l'ensemble des actifs ainsi que l'information exclusive que l'entreprise possède.
  - l'entreprise contrôle son environnement interne
- Environnement externe
  - L'environnement concurrentiel
    - Conditions imposées par les parties prenantes externes à l'entreprise.
    - La veille concurrentielle devient alors une activité stratégique fondamentale.
    - Portez une attention particulière aux barrières à l'entrée et à la sortie (du secteur d'activités).
    - Environnement concurrentiel et les barrières
      - Barrières à l'entrée :
        - Proviennent des économies d'échelle et de la fidélité à une marque.
          - Les économies d'échelle sont des avantages concurrentiels par les coûts associés à un grand volume d'activités (une production élevée) pour une entreprise et l'une de ses marques.
          - Les marques (et les produits) à la source d'une économie d'échelle exigent alors moins de ressources pour la production, l'entreposage et la distribution.
        - En ce qui a trait à la fidélité à une marque, des clients fidèles se tourneront rarement vers un produit de la concurrence s'ils demeurent satisfaits.
        - Dans certains pays, les gouvernements vont établir des barrières à l'entrée afin de protéger l'économie locale du pays. Par exemple, prenez Cuba, la Russie ou les États-Unis avec le « Buy American Act » du Président Trump.
        - Barrières à l'entrée :
          - nutella
          - ketchup
          - coke & pepsi
          - air canada
          - westjet
      - Barrières à la sortie :
        - Facteurs qui rendent difficile ou coûteuse la sortie d'une organisation de son environnement concurrentiel ou de son secteur d'activités.
        - Plus les barrières à la sortie sont élevées, plus les concurrents choisiront de rester actifs dans l'environnement concurrentiel de l'organisation et plus la menace des concurrents restera élevée.
        - Les barrières à la sortie représentent le coût total lié aux

conséquences de la sortie de l'entreprise de son ou d'un secteur d'activités.

- Pertes de parts de marché dans d'autres secteurs, perte de réputation, perte d'économie d'échelle liées à d'autres secteurs, obligations de réhabiliter ou de décontaminer le site après avoir cessé ses activités, etc.).
- Bell, telus, rogers, etc



- Mondialisation
  - Mouvement résultant d'un ensemble de forces générales et spécifiques qui contribuent à intégrer et à relier les uns aux autres divers systèmes économiques, politiques et sociaux dans différents pays, cultures ou régions géographiques, de sorte que les nations deviennent de plus en plus interdépendantes et tendent à se ressembler.

#### Forces internationales

- Présentez les principales formes de flux de capitaux entre les pays (pour le commerce international, entre-autres) et donnez des exemples pour chacune.
  - Le capital humain : peut avoir des échanges de compétence
  - Le capital financier :
  - Le capital en ressources :
  - Le capital politique : les lois en générale ....
- Pourquoi analyser l'environnement?
  - L'examen des éléments de l'environnement interne amène les dirigeants à analyser les forces et les faiblesses de ce dernier, tandis que l'examen de l'environnement externe conduit à dégager les occasions d'affaires (opportunités) ainsi que les dangers ou les menaces que présente cet environnement.

#### Objectif 4

- Connaître les formes juridiques des entreprises au Canada ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients.

Le droit de propriété, le droit à la liberté de choix et le droit au profit sont reconnus au Canada.

- Ces droits permettent aux individus de posséder des biens, de les utiliser comme bon

leur semble et d'en tirer profit.

- Le droit de propriété s'applique autant aux personnes physiques (aux humains) et aux personnes morales (aux entreprises).
- Une personne morale est une entité juridique qui donne une existence légale à une entreprise.

#### Les formes juridiques des entreprises

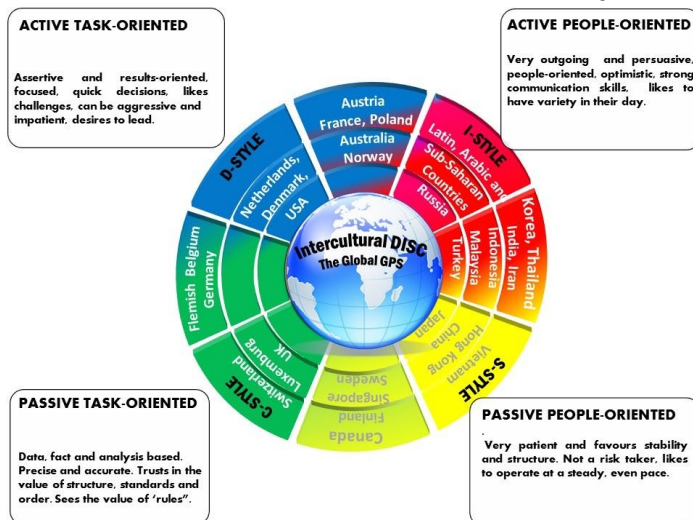
- L'entreprise individuelle
  - Entreprise à propriétaire unique. +/-
- La société de personnes (en nom collectif ou en commandite)
  - Entreprise constituée par l'association de partenaires dans leurs activités. +/-
- La société par actions (une compagnie ouverte ou fermée)
  - Personne morale constituée par des actionnaires dont la responsabilité est limitée à leur investissement. +/-
- La coopérative
  - Personne morale constituée par l'association de membres pour répondre à leur propres besoins. +/-
- Le choix d'une forme juridique dépendra principalement :
  - Des désirs et des moyens des propriétaires en matière d'autonomie ;
  - De tolérance au risque ;
  - De financement
  - De responsabilité vis-à-vis des tiers ;
  - De vocation sociale et/ou de pérennité d'entreprise.

#### Objectif 5

- Analyser les différences entre les cultures nationales et comprendre l'importance des systèmes politiques et sociaux mondiaux.
- En lien avec la mondialisation, les valeurs représentent des idées normatives concernant ce qu'une société croît être bien et mal, juste ou équitable, désirable ou beau ; ce sont des convictions profondes et indéfectibles relatives à ce qui a de l'importance.
  - La liberté individuelle
    - Liberté d'expression, l'égalité entre les races, l'égalité des genres (rôles qui conviennent aux femmes et aux hommes), les rapports avec l'argent et les gens, etc.
  - La démocratie
    - Le droit de vote, l'accessibilité aux déplacements à l'intérieur et à l'extérieur de la ville ou du pays, l'accès à la protection civile ou publique, etc.
  - La justice
    - L'accès à la justice, la rémunération, le concept de vérité, d'équité, d'honnêteté, la tolérance à la criminalité ...
  - La loyauté
    - Les relations de/au travail, l'amitié, l'expression de l'amitié, etc.
  - Les engagements sociaux
    - La famille, l'amour, l'expression de l'amour, les relations sexuelles, le mariage, le divorce, etc.
  - La responsabilité collective et/ou individuelle

## Ingrédients d'une communication réussie

- 1. Faire preuve de respect (maintenir un contact visuel, tenir compte de la posture et du ton de la voix).
- 2. Ne pas juger trop vite.
- 3. Être conscient de votre approche du savoir : vos croyances peuvent être valides pour vous, mais pas pour les autres.
- 4. Faire preuve d'une écoute projective et empathique : n'interrompez pas la personne qui parle; écoutez l'ensemble du message et tentez de reconnaître les sentiments qui se cachent derrière les mots; tentez de percevoir la perspective de la personne qui parle.
- 5. Apprendre à tolérer l'ambiguïté.
- 6. Se rappeler que la communication non verbale forme probablement entre 65 et 75 % de toute la communication.
  - La communication non verbale a plusieurs composantes :
    - Comportement cinétique
      - Posture, expression, gestes, contact visuel, etc.
    - Proxémie
      - Dans quelle mesure vous tenez-vous près de l'autre. Certaines cultures, souvent collectivistes (Arabes et Sud-Américains), favorisent le contact étroit et le toucher fréquent. La « bulle » personnelle respectée autour des gens de ces cultures peut être d'aussi peu que 20 cm. Les cultures à faibles contacts, souvent individualistes (souvent dans des climats plus froids), maintiennent une plus grande distance. La zone de confort pour un Nord-Américain peut se situer autour de 60 cm. Les Japonais, par exemple, ne serrent pas la main.
    - Paralangage
      - Il peut s'agir de la façon dont une chose est dite, la façon dont on utilise le silence et la façon de communiquer par les vêtements.



Faire la différence entre les différentes visions du monde inspirées des travaux de Hofstede et donnez des exemples :

- Individualisme vs. Collectivisme
- La distance hiérarchique

- Degré de masculinité vs. Degré de féminité
- Contrôle de l'incertitude et du risque
- Orientation à long terme vs. à court terme

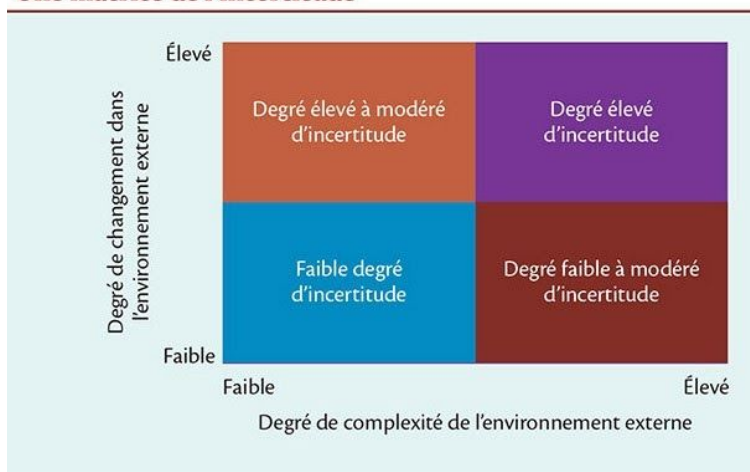
### Objectif 6

- Expliquer les façons de minimiser les menaces et l'incertitude provoquées par les forces présentes dans l'environnement externe.
- Tout changement est problématique pour une organisation et pour ses gestionnaires parce qu'il y aura souvent des conséquences difficiles à évaluer à l'avance.
- Une telle incertitude rend leurs tâches particulièrement stimulantes, et aussi stressantes, d'où l'importance pour eux de bien comprendre les forces qui façonnent l'environnement externe de leur organisation.

#### Les responsabilités en matière de gestion des forces présentes dans l'environnement externe de l'organisation



#### Une matrice de l'incertitude



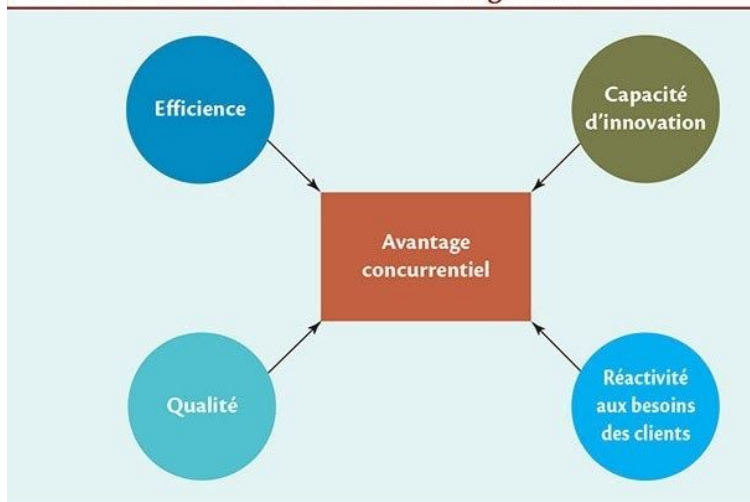
### Objectif 7

- Évaluer les défis à relever pour maintenir un avantage concurrentiel dans l'économie

internationale.

- Les défis à relever commencent et s'enchaînent l'un à l'autre avec la création et le maintien d'avantages concurrentiels.
- La capacité d'une organisation d'obtenir un meilleur rendement que d'autres lorsqu'elle fournit des produits et des services en demande de façon plus efficace et plus efficiente que ses concurrents représente une définition (correcte) d'un avantage concurrentiel.
- Rappelez-vous que les organisations prennent naissance dans le but fondamental de créer une valeur à des produits et services ; cette valeur ajoutée devient alors un ensemble d'avantages concurrentiels !

#### Les éléments fondamentaux de l'avantage concurrentiel



- 
- Exemples dans notre économie locale, et à l'international :
  - Top 500 au Québec (2017) :
    - <http://www.lesaffaires.com/classements/les-500/liste>
  - Top 300 PME au Québec (2016) :
    - <http://www.lesaffaires.com/classements/les-300/liste>
  - Commerce international / Plan d'action sur les marchés mondiaux / Affaires Mondiales Canada :
    - <http://international.gc.ca/global-markets-marches-mondiaux/plan.aspx?lang=fra>
  - Entreprises canadiennes avec la meilleure croissance en 2016 :
    - <http://www.profitguide.com/microsite/profit500/2016/>

Préparation des questions et réponses en fonction des objectifs

- Exercice de compréhension formatif (individuel ou en équipe)
- Choisissez une entreprise canadienne de votre choix et faites une brève présentation de celle-ci (secteur d'activités, secteur(s) géographique(s) couvert(s), estimation du nombre d'employés, estimation des parts de marché, estimation du profil des consommateurs visés, estimation de sa santé financière, etc., et expliquez pourquoi vous avez sélectionné cette entreprise.)
- Décrivez les principales forces présentes dans l'environnement concurrentiel qui ont un impact sur cette entreprise.
- Décrivez les principales forces présentes dans l'environnement général qui ont un

- impact sur cette entreprise.
- Tentez de déterminer si ces environnements concurrentiel et général sont relativement stables ou s'ils évoluent rapidement.
  - Expliquez l'effet des forces présentes dans ces deux environnements sur la tâche d'un gestionnaire de votre choix (par exemple un poste RH, finance, production, marketing, R&D, etc.) à l'intérieur de l'entreprise.
  - Évaluez brièvement quelles sont les forces et faiblesses actuelles de cette entreprise.
  - Évaluez brièvement quelles pourraient être les opportunités et menaces à court et long terme pour cette entreprise.
  - Comment l'organisation utilise-t-elle les quatre éléments fondamentaux d'un avantage concurrentiel ? Justifiez (détaillez) votre réponse.
- 

### Objectif 1

- Décrire le concept d'éthique et les principes de la prise de décision éthique.
  - Ensemble de principes moraux ou de convictions concernant ce qui est bien ou mal.
    - Dilemme éthique ?
    - Les principes de gestion de l'ADMA ?

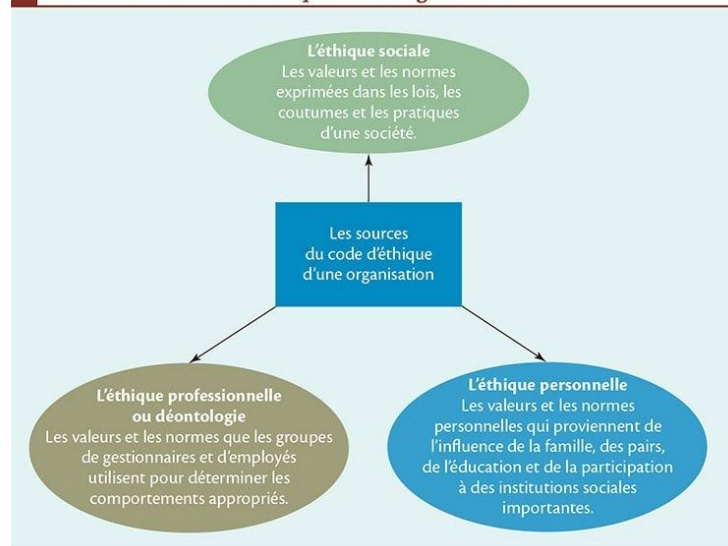
### Objectif 2

- Montrer l'utilité de l'éthique pour aider les gestionnaires à déterminer le comportement à adopter dans leurs relations avec les différentes parties prenantes.
  - Les actionnaires
  - Les gestionnaires
  - Les employés
    - L'importance d'une bonne structure d'emploi ;
    - Voir les principes de l'OIT :
      - Liberté d'association / Droit de négo collective
      - Élimination du travail forcé
      - L'abolition du travail des enfants
      - Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
  - Les fournisseurs, les distributeurs et grossistes
  - Les clients
  - La collectivité, la société et le pays

### Conseils de base à différencier / à maîtriser :

- La défense des comportements éthiques
  - Appliquer les modèles prônant l'utilitarisme, (bien-être collectif) qui permettra d'accorder le plus d'avantages possible au plus grand nombre de personnes ;
  - Utiliser le modèle des droits moraux, (droits et privilèges fondamentaux et inaliénables) qui protégera les droits des parties prenantes ;
  - Utiliser le modèle de la justice, (justice, équité et impartialité) qui aidera à répartir des avantages de façon équitable entre les parties prenantes.

## Les sources du code d'éthique d'une organisation



Différenciez code d'éthique et les différents types d'éthique

- Code d'éthique
- Éthique sociale
- L'éthique professionnelle
- L'éthique personnelle

Conseils de l'ADMA en matière d'éthique

- Normes déontologiques :
  - Devoirs envers le public d'honnêteté, de responsabilité, d'éducation et d'information, et d'intégration de l'éthique dans les processus décisionnels.
  - Devoirs envers le client d'intégrité et d'objectivité, de disponibilité et de diligence, de secret professionnel et de confidentialité, d'accessibilité et de rectification de dossier, et d'honoraires justes et raisonnables.
  - Devoirs envers la profession de n'exercer aucun acte dérogatoire, de maintenir des relations respectueuses et intègres (...) et de contribuer à l'avancement de la profession.
  - Devoirs de publicité honnête et respectueuse de la profession (...).

Objectif 3

- Évaluer les quatre façons pour une organisation d'aborder la responsabilité sociale.

Devoir ou obligation des gestionnaires de prendre des décisions qui favorisent le bien-être des parties prenantes de l'organisation et de la société dans son ensemble.

- Attitude obstructionniste
- Attitude défensive
- Attitude conciliante
- Attitude proactive, dynamique et progressive

**FIGURE 3.2** Les attitudes des entreprises traditionnelles envers la responsabilité sociale



Les raisons d'assumer sa responsabilité sociale :

- Favorables :
  - Les organisations assument une partie des coûts du bien-être de leurs employés ;
  - La qualité de vie de tous s'améliore ;
  - Les affaires augmentent grâce à un avantage concurrentiel ;
  - Une harmonie socioculturelle et écologique se développe.
- Défavorables :
  - La seule responsabilité des entreprises est de maximiser les profits pour leurs actionnaires ;
  - Certaines parties prenantes ont l'impression qu'il y a une répartition inégale des profits.

Questions à investissement socialement responsable

- Qui suis-je ?
  - Instrument qui permet aux gestionnaires d'analyser la rentabilité d'activités socialement responsables sur les plans financier et social.
- Qui suis-je ?
  - Investissement destiné à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux tout en étant rentable financièrement pour les investisseurs.
- Vrai ou Faux ?
  - D'après le modèle des droits moraux, une décision éthique est une décision qui procure le plus d'avantages possible au plus grand nombre de personnes.
- Qui suis-je ?
  - En matière de responsabilité sociale, entreprise qui a tendance à se conformer aux lois, mais sans aller au-delà de ce qu'elles exigent.
- Les gestionnaires peuvent être aux prises avec un dilemme éthique ou moral lorsqu'ils :
  - a) agissent d'une façon qui pourrait aider un groupe en particulier même si cela nuit à leur propre intérêt;
  - b) hésitent à agir en raison de certains scrupules;
  - c) considèrent les intérêts d'un groupe de parties prenantes comme étant plus importants que ceux d'un autre;
  - d) ne tiennent pas compte de facteurs qui vont à l'encontre de leurs préférences.
  - e) Toutes ces réponses sont bonnes.

- Qui suis-je ?
  - Ensemble de normes et de règles normatives, fondées sur des convictions concernant ce qui est bien ou mal, que les gestionnaires peuvent utiliser pour prendre des décisions appropriées et qui servent le mieux les intérêts des parties prenantes de leur organisation.
- Lorsque des gestionnaires évaluent divers plans d'action en vue de déterminer lequel procurerait le plus d'avantages à la majorité des parties prenantes, quel modèle éthique appliquent-ils?
  - a) Le modèle de la responsabilité sociale
  - b) Le modèle des droits moraux
  - c) Le modèle de l'utilitarisme
  - d) Le modèle de la justice
  - e) Le modèle de l'éthique professionnelle.
- L'agent d'éthique d'une entreprise a toutes ces responsabilités, sauf celle :
  - a) de faire connaître des normes d'éthique aux employés;
  - b) de concevoir des systèmes pour vérifier si les employés se conforment à ces normes;
  - c) d'enseigner aux employés et aux gestionnaires des façons de réagir en cas de dilemmes éthiques;
  - d) d'imposer ses principes éthiques personnels aux employés;
  - e) de prendre connaissance des cas de comportements non éthiques observés par les employés.
- Questions sur la diversité
  - On dit parfois qu'« une gestion efficace de la diversité est bonne pour les affaires ». Êtes-vous d'accord avec cette affirmation? Justifiez votre opinion.
    - La gestion de la diversité est un avantage pour les entreprises parce que leurs clients sont de plus en plus diversifiés et qu'elles doivent s'efforcer de répondre à leurs besoins. Or, une entreprise dont la main-d'œuvre est diversifiée peut mieux comprendre les divers besoins de sa clientèle et y répondre plus efficacement. En outre, lorsqu'il est utilisé de façon efficace, ce type de main-d'œuvre peut contribuer à la prise de décisions innovatrices en apportant des idées originales au processus de résolution de problèmes. Par ailleurs, une gestion efficace de la diversité peut réduire la rotation du personnel en créant un climat de travail stimulant pour tous les employés. Enfin, ce type de gestion réduit le risque de poursuites pour cause de discrimination.
  - Différenciez les concepts suivants :
    - Diversité
    - Justice distributive et justice procédurale
- Questions sur le harcèlement sexuel
  - Définissez les deux principales formes de harcèlement sexuel observables dans les milieux de travail et discutez-en. Donnez deux exemples précis de chaque forme.
    - Les deux formes de harcèlement sexuel observables dans les milieux de travail sont le harcèlement sexuel par chantage et le milieu de travail malsain. Dans le cas du harcèlement sexuel par chantage, une personne en situation d'autorité demande ou exige d'un ou d'une de ses employés des faveurs sexuelles en échange de l'assurance de conserver

son emploi, d'obtenir de l'avancement (ou une promotion) ou une hausse de salaire, de bénéficier d'un quelconque autre avantage lié au travail ou d'éviter des conséquences négatives. Dans le milieu de travail malsain, des employés doivent affronter un environnement de travail dans lequel ils subissent de l'intimidation, de l'hostilité ou des propos blessants en raison de leur sexe.

- Questions sur le harcèlement en milieu de travail
  - Il existe diverses mesures que les gestionnaires peuvent prendre pour réduire ou éliminer le harcèlement en milieu de travail. Présentez les mesures employées pour tâcher de résoudre ce type de problème au travail.
    - Les gestionnaires peuvent communiquer clairement à leurs employés la politique mise en place par l'organisation en matière de harcèlement en milieu de travail, de façon qu'ils soient bien renseignés à ce sujet. Ils peuvent utiliser une procédure de plainte qui est équitable pour toutes les parties dans les cas de harcèlement. Lorsqu'une plainte est reconnue comme étant légitime, ils doivent prendre des mesures correctives aussitôt que possible. Enfin, ils peuvent fournir aux gestionnaires des échelons inférieurs une formation sur le harcèlement en milieu de travail pour les aider à prendre conscience des situations qui représentent des cas de harcèlement et des conséquences que doivent avoir de tels comportements lorsqu'ils ont été prouvés.
  - Si les membres de la haute direction veulent faire savoir à leurs employés que le harcèlement en milieu de travail est un comportement inacceptable dans leur entreprise, que devraient-ils inclure dans leur politique?
    - a) Un exposé des mesures disciplinaires qui seront prises en cas de harcèlement
    - b) Des exemples de comportements jugés inacceptables
    - c) Une procédure pour signaler des cas de harcèlement à la direction
    - d) Un programme de formation pour mieux reconnaître les comportements de harcèlement
    - e) Toutes ces réponses
  - Lequel des éléments suivants ne fait pas partie des mesures recommandées pour éliminer le harcèlement dans les milieux de travail?
    - a) Élaborer et communiquer clairement une politique concernant le harcèlement en milieu de travail
    - b) Établir et utiliser une procédure pour les plaintes
    - c) Prendre des mesures disciplinaires contre les personnes qui font du harcèlement
    - d) Congédier toutes les personnes qui font du harcèlement, peu importe la gravité de leur offense
    - e) Donner une formation aux membres de l'organisation au sujet du harcèlement en milieu de travail