

# **Un roman RH**

## **Vivre les ressources humaines au quotidien**

**Sylvie GUERRERO, Ewan OIRY**

### **Présentation du livre, résumé de l'histoire et propositions d'animations pédagogiques**

#### **Pourquoi un roman ?**

Tant qu'on n'a pas eu d'expérience professionnelle significative, il demeure difficile d'imaginer à quoi ressemble le monde du travail et les enjeux qu'on y vit. Ce livre invite les lecteurs à découvrir un exemple de la vie quotidienne des salariés et de leur supérieur hiérarchique. En mettant en scène des personnages, il facilite la mise en contexte et aide les lecteurs à se projeter.

Ce faisant, le roman est aussi l'occasion de mettre en valeur la fonction RH et ce qu'elle peut apporter à une entreprise. Manon Duchesne, la responsable RH du groupe Ciméra, est influente et rigoureuse. Elle porte haut les couleurs de sa profession et, par son comportement et ses actions, met en avant ce que les professionnels de la GRH peuvent accomplir.

#### **Trame générale du roman**

Albert est promu directeur du centre d'appel du groupe Ciméra. Il gère une équipe de 11 personnes dans un contexte de travail stressant. Le taux de démission est élevé, les emplois sont moins bien payés que dans d'autres départements de Ciméra, alors que la satisfaction des clients – qui dépend largement de l'expérience vécue via le centre d'appel – est névralgique pour le développement du groupe.

Dans ce contexte, le roman présente les 18 premiers mois d'Albert en tant que responsable du centre d'appels de Ciméra. Il découvre les activités RH qu'il doit accomplir en tant que supérieur hiérarchique : recrutement, évaluation, décisions de rémunération, intégration des nouveaux embauchés, etc. Petit à petit, à travers les défis que doit surmonter Albert, le lecteur prend conscience de la difficulté à gérer les RH et de la nécessité de connaître les outils, les lois et les pratiques qui s'y rattachent.

## **Public visé**

Le format du roman facilite son utilisation auprès d'un très large public. Ainsi, il est adapté à :

- Un public préuniversitaire qui a choisi d'étudier la gestion et les sciences administratives et sociales. Pour ce public, l'intérêt du roman est d'illustrer la GRH dans un contexte d'entreprise. Il permet d'appréhender la matière via des mises en situation et facilite la projection dans le monde du travail. Il peut être utilisé comme livre de base ou comme complément à un ouvrage centré sur les outils et techniques RH.
- Un public universitaire sans expérience professionnelle, pour faciliter la contextualisation de la GRH et à aider les étudiants à se projeter dans l'entreprise. Avec ce type de public, le roman peut servir à mieux saisir les aspects généraux et techniques, comme pour les étudiants préuniversitaires, mais aussi à engager des réflexions sur le rôle de la GRH et l'efficacité de ses outils.
- Un public universitaire expérimenté : pour ce type de public, le roman offre l'opportunité de confronter le vécu de chacun en matière de GRH avec la vision proposée, et d'entamer des échanges et discussions pour améliorer la pratique de la GRH dans son quotidien professionnel.
- Un grand public : le roman est accessible à toute personne souhaitant se plonger dans la vie d'une entreprise et découvrir la fonction RH.

## **Comment utiliser ce roman?**

### Approche 1

Le faire lire comme introduction au cours et l'utiliser pour illustrer le contenu. Par exemple, montrer des exemples d'outils (évaluation, DP, grille de potentiel, grille de salaire, etc.) pour illustrer le cours. Préciser les lois pour mieux expliquer les défis juridiques mentionnés dans le chapitre. En lien avec cette approche, le guide de solutions présentera les principaux concepts et théories rattachées à chaque chapitre.

### Approche 2

Utiliser le roman pour pousser la réflexion des étudiants. Des questions peuvent être posées en lien avec chaque chapitre, de manière à utiliser le roman pour décrire les outils, discuter de leur efficacité, faire prendre conscience de l'importance du sujet traité, etc.

Les questions de réflexion peuvent servir à :

- Mener une réflexion en classe, individuellement ou en groupe,
- Structurer des présentations orales,
- Faire l'objet de questions d'examen.

Le guide de solutions suggérera des questions pour chaque chapitre.

### Approche 3

Le roman peut également être associé à des exercices concrets et précis, visant à valoriser l'application des concepts et préparer les étudiants à agir et pratiquer la GRH : exercice de planification, rédaction de la grille d'entrevue, exercice d'application de la loi sur l'équité salariale, etc.

### **Livres complémentaires**

Le roman sert de « prétexte » pour introduire la fonction RH et les connaissances qui y sont rattachées. Il ne suffit pas pour enseigner cette matière. L'enseignant peut donc juger utile de coupler la lecture du roman à la lecture d'un ouvrage qui présente les connaissances fondamentales en GRH. Voici quelques idées d'ouvrages complémentaires :

Guerrero, S. (2023). *Les outils des RH*, Dunod, 5<sup>e</sup> édition.

Marquis, S. et al. (2020). *La gestion des ressources humaines en entreprise*, Chenelière Éducation.

Grasser, B. et Noël, F. (2021). *Ressources humaines : enjeux, stratégies, processus*, Vuibert.

St-Onge, S. et al. (2021). *Relever les défis de la GRH*, Chenelière Éducation, 6<sup>e</sup> édition.

# GUIDE DE SOLUTIONS

## Chapitre 1. Que la fête commence !

### Synopsis

Ce chapitre d'introduction présente l'action et les principaux personnages du roman. Il n'est pas directement destiné à un usage pédagogique. Il permet d'entrer dans le monde d'Albert, de Manon et de l'entreprise Ciméra.

Ciméra est une entreprise qui, initialement, commercialisait des logiciels de gestion des cimetières. Avec le développement de ses activités, cette entreprise propose aujourd'hui toute une gamme de logiciels spécifiquement adaptés aux besoins des (petites) mairies et autres collectivités publiques.

Le roman s'ouvre avec la promotion d'Albert. Il devient le responsable du centre d'appel de Ciméra (les mairies peuvent appeler Ciméra lorsqu'elles rencontrent des difficultés dans leurs usages de leurs logiciels). Avec cette promotion, Albert va devoir réaliser de très nombreuses tâches RH. Il va rencontrer différentes difficultés dans celles-ci. Heureusement, Manon la DRH saura le soutenir et le guider dans ces activités qui sont nouvelles pour lui.

### Objectifs d'apprentissage

Bien que ce chapitre n'ait pas directement d'objectif pédagogique, il présente une situation singulière : Albert apprend sa promotion « par surprise », « en public ». Le Directeur général pense faire plaisir à Albert en lui donnant cette promotion, et c'est bien le cas. Mais la manière dont il le fait met Albert mal à l'aise. Même s'il finit néanmoins bien sûr par accepter la promotion.

- Comprendre que ce qui est une récompense, et perçu comme tel par un acteur de l'entreprise, peut très bien être perçu comme dérangeant par un autre acteur de l'entreprise.
- Prendre conscience de la diversité des points de vue dans l'organisation.
- Identifier la nécessité de recueillir le point de vue d'autrui pour savoir, en RH, ce qui est perçu comme positif, négatif, une récompense ou une difficulté.
- Les concepts de justice distributive et de justice procédurale peuvent également être évoqués.

## Théories et concepts liés au chapitre

- Gestion des carrières
- Justice distributive, justice procédurale
- Récompenses
- Construction de sens
- Subjectivité au travail

## Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

Exemples de questions :

- Comment analysez-vous le comportement d'Eric, le Directeur général de Ciméra ? Pourquoi annonce-t-il cette promotion de cette manière ? Pourquoi semble-t-il fier de lui, content de son innovation ?
- Comment analysez-vous la réaction d'Albert, alors même qu'il avait plusieurs fois demandé à avoir une promotion ? Pourquoi est-il mal à l'aise ? Cela pourrait-il avoir des conséquences sur son comportement futur ? Sur le comportement de ses collègues ?
- Qu'est-ce Manon, la DRH, pourrait-elle dire sur cet épisode à Eric le Directeur général ?
- Que conseillerez-vous à Manon de dire à Eric ? Doit-elle lui conseiller de continuer à annoncer les promotions de cette manière, d'arrêter complètement de le faire ou faire évoluer sa manière de faire ?

Pistes de réponses :

- Dans une organisation, il est toujours difficile pour chaque acteur d'adopter le point de vue d'un autre. Ce qui paraît évident pour la Direction (Albert a demandé une promotion, il va donc être content de l'avoir. L'annoncer en public est une manière originale et moderne de le faire) ne l'est peut-être pas du tout pour d'autres personnes dans l'organisation (Albert comme d'autres).
- Albert attache de l'importance à sa promotion (il l'a demandée, il l'a souhaitée). Il peut être attaché non seulement au résultat (l'obtenir), mais aussi à la manière dont elle lui est annoncée (en respectant les règles officielles habituelles).
- Manon pourrait sans doute présenter à Eric les concepts de justice distributive (le résultat compte pour les employés) et de justice procédurale (le processus par lequel le résultat est atteint compte également).

- Un débat peut être engagé avec les étudiants sur cette question : faut-il continuer ou pas d'annoncer les promotions de cette manière-là ? *A minima*, il faut sans doute donner une dimension plus cadrée et officielle à ce type d'annonces importantes pour les salariés.

#### Idée d'exercice

La scène de ce chapitre 1 peut être rejouée par trois groupes d'étudiants. Le premier groupe joue le rôle d'Eric le Directeur général. Il se prépare, il est content, il annonce la promotion puis il est décontenancé lorsqu'il voit qu'Albert n'est pas immédiatement enthousiaste. Le second groupe joue le rôle d'Albert. Il est décontracté, sans attentes spécifiques. Il est surpris de l'annonce, il hésite. Les deux groupes poursuivent alors l'action évoquée dans ce chapitre 1 en développant un dialogue entre Eric et Albert sur la manière – contrastée – dont chacun perçoit cette situation. Un troisième groupe, en position d'observateur, peut analyser ce qui se passe dans la relation entre ces deux acteurs.

## **Chapitre 2. Ciméra se sent pousser des ailes**

### Synopsis

Ciméra vient de racheter une entreprise concurrente et poursuit une stratégie de croissance externe. Le rachat va permettre d'optimiser la productivité et de rationaliser l'utilisation des logiciels vendus. Avec ce rachat, de nouvelles problématiques se posent en matière de GRH. L'une d'entre elles porte sur l'évolution des emplois. Albert découvre avec le soutien de Manon le processus de planification des effectifs utilisé en GRH<sup>1</sup>. Il collecte de l'information pour renseigner l'évolution des emplois et mieux préparer l'avenir de son équipe. Cet exercice l'aide à réaliser que le rachat ne met pas les emplois en danger, et qu'au contraire il devra recruter massivement dans les années à venir pour maintenir l'activité du centre d'appel.

### Objectifs d'apprentissage

- Comprendre comment les éléments de l'environnement interne et externe affectent le contenu et le nombre des emplois
- Saisir les étapes du processus de planification (ou de gestion prévisionnelle) des effectifs
- Comprendre comment ce processus se déroule au quotidien, et ce qu'il nécessite comme informations pour être mis en œuvre
- Être sensibilisé aux avantages et défis que pose ce processus

### Théories et concepts liés au chapitre

- L'analyse stratégique
- La gestion stratégique des ressources humaines
- Les facteurs de contingence agissant sur la gestion des RH
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- La planification des effectifs

### Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

Exemples de questions:

- Pourquoi Ciméra met en place un processus de planification? Quels sont les avantages de ce processus?

---

<sup>1</sup> Dans plusieurs pays, on utilise le terme GPEC – gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - pour décrire un tel processus. Le processus de GPEC est même obligatoire dans certains pays comme la France pour les entreprises de 300 salariés et plus. Ciméra ne compte pas autant de personnes en son sein. Toutefois, parce que le contexte l'exige, la mise en place de ce processus est pertinente et décidée de manière volontaire et proactive.

- Quels sont les obstacles auxquels se heurte Albert lorsqu'il doit planifier les emplois pour son équipe? Que peut faire le service des RH pour les minimiser?
- Que contiennent d'après vous les 'formules de calcul' citées dans le roman?
- Imaginez qu'à l'issue du processus, Albert constate qu'il doit supprimer des emplois. Que feriez-vous à sa place?

#### Pistes de réponses

- Ciméra met en place un processus de planification pour anticiper l'évolution des emplois et des compétences. Ce processus lui permet de mieux prévoir si des emplois sont menacés, ou si des besoins (qualitatifs ou quantitatifs) se feront pressants dans l'avenir. Il est l'occasion d'anticiper, de préparer l'avenir, et de faire de donner une vision aux salariés quant à leurs emplois.
- Une des difficultés est de collecter l'information requise pour effectuer un bon exercice de planification. L'objectif est de posséder l'information la plus riche possible, de manière à ce que la planification soit aussi réaliste que possible. Il est donc important de connaître les taux de démission, les perspectives de congés, de départs, les risques de départ à la retraite, etc. Sans ces informations, la planification devient hasardeuse. Le service des RH peut aider en mettant sur pied un SIRH, en accompagnant la collecte de certaines informations, ou encore en associant les cadres aux exercices de planification.
- Les 'formules de calcul' permettent, à partir des données sur les mouvements du personnel, ainsi que les données sur les perspectives de croissance, d'identifier les besoins en personnel pour chaque poste, et de comparer l'état actuel de la situation avec ces besoins. En cas d'écart positif, il faut prévoir augmenter les effectifs. À l'inverse, il faut anticiper une baisse de besoins en effectif.
- En cas de risque de coupure des emplois, le défi est de maintenir la relation de confiance et de faire preuve de transparence. Albert pourrait voir comment réduire le nombre d'emplois sans licencier, via des départs à la retraite, des démissions ou des emplois temporaires non renouvelés. Si malgré tous ces moyens, il est obligé de supprimer un ou plusieurs emplois, il serait important de rencontrer le service RH, son équipe (ou leurs représentants) pour discuter de la situation et des mesures à prendre.

### Idée d'exercices

Un exercice directement en lien avec ce chapitre est l'exercice de planification des effectifs (ou de GPEC). Selon les données du livre, on arrive au tableau suivant :

Emplois au temps T	Emplois requis dans un an	Départ retraite	Démissions	Mutation interne	Départ congés	Emplois disponibles dans un an	Écart (requis – disponible)
11	$11 \times 1,01 = 11,1$	1	4	1	1	4 (11-1-4-1-1)	$11,1-4=7,1$

Dans le livre, on indique en effet que :

- les effectifs augmenteront de 5% dans le centre d'appel d'ici 5 ans, soit 1% par an,
- le taux de démission est de 40%,
- Robert partira à la retraite,
- Soumaya partira en congé de maternité (à remplacer temporairement).

Albert devra donc recruter jusqu'à 7 personnes. On annonce 5 recrutements dans le livre. Ce chiffre est plus faible que les besoins probables. Il évite de recruter trop de personnes d'un coup, et d'attendre que les départs aient lieu avant de lancer des recrutements hâtifs.

## **Chapitre 3. L'intelligence artificielle va-t-elle tous nous remplacer?**

### Synopsis

Avec le rachat d'un de ses concurrents, Ciméra a beaucoup grossi. C'est plutôt le signe de la bonne santé de Ciméra. Pourtant, les salariés s'inquiètent. Ils craignent qu'avec ce changement d'échelle, Ciméra ne décide de tout automatiser et d'utiliser l'intelligence artificielle pour supprimer des postes. Soumaya, une des employées du centre d'appel, agit comme porte-parole de l'inquiétude de ses collègues. Albert, qui partage lui-même une part de cette inquiétude, interroge Manon, la DRH, quant aux projets de Ciméra. Dans le cours de cette discussion, Manon prend conscience que ces projets « technologiques » suscitent des inquiétudes, qu'ils ont des impacts majeurs sur le travail des employés et donc qu'ils doivent faire l'objet d'un véritable management du changement. Ce chapitre rend aussi compte des difficultés des réunions « stratégiques » en visioconférence.

### Objectifs d'apprentissage

- Prendre conscience de l'impact des variables de l'organisation du travail sur les compétences, le sens au travail et la vie des employés. Ici, c'est principalement la technologie qui est évoquée, mais des effets identiques existent avec les heures de travail, les équipes autonomes ou les contrats atypiques.
- Réaliser que les changements technologiques ne sont pas que « techniques » et doivent être gérés comme de véritables processus de changement.
- Identifier les différents points de vue des membres de l'organisation sur ces changements (employés, responsable d'équipe, DRH, Direction).
- Prendre conscience des opportunités et des enjeux spécifiques du travail à distance.

### Théories et concepts liés au chapitre

- Organisation du travail
- Technologies
- Télétravail
- Management du changement
- Usage des technologies.

## Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

Exemples de questions :

- Pourquoi les employés, et même Albert, ont-ils autant de craintes vis-à-vis de l'évolution de l'entreprise ?
- Pourquoi ne voient-ils pas que Ciméra grandit et doit donc modifier ses manières de travailler ?
- Quels sont les outils à mobiliser pour rétablir la situation ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la visioconférence ?

Pistes de réponses :

- Les changements technologiques sont souvent perçus par les directions d'entreprises comme nécessaires ou inéluctables. Ils ne sont donc souvent pas accompagnés. Comme dans ce cas, aucun plan de management du changement n'est construit pour accompagner les employés et les convaincre de faire évoluer leurs pratiques professionnelles.
- En l'absence de tout plan d'accompagnement du changement, les craintes – parfois même les rumeurs – les plus folles peuvent se développer. Elles sont alors considérées comme des résistances au changement. Elles peuvent pourtant aussi être considérées comme des réactions normales lorsque les employés voient leurs manières de travailler bouleversées sans qu'ils soient en mesure de leur donner un sens.
- La visioconférence et le travail à distance permettent d'économiser de la fatigue et du temps de transport. Le travail au domicile peut parfois être aussi plus productif que le travail dans un contexte plus agité du bureau. Toutefois, la visioconférence et le télétravail rendent plus délicat le recueil d'informations non verbales et/ou informelles. Ils complexifient également les ajustements mutuels et la coordination. Ils impliquent donc d'adapter les méthodes de travail à ces nouvelles formes d'organisation du travail.

## Idées d'exercices :

### Exercice 1

Ce chapitre permet de faire travailler les étudiants sur la construction d'un plan de management du changement technologique. Ce travail peut être réalisé en classe entière et, sans doute mieux, par groupe de 6 à 8 étudiants.

## Exercice 2

Ce management du changement peut également être joué sous forme de jeux de rôles. Selon les formules pédagogiques, une équipe d'étudiants peut incarner le rôle des employés, d'Albert le responsable du centre d'appel, de Manon, la DRH, éventuellement d'Eric, le Directeur général.

## Exercice 3

Un travail spécifique peut être développé sur la question du travail à distance. Sous forme de questions ouvertes (avantages / difficultés / risques du télétravail) une discussion ouverte peut être engagée avec les étudiants. Elle peut aussi être organisée sous forme d'un débat (équipe « pour » et équipe « contre » le télétravail). On peut même envisager la situation d'une négociation sur une politique de télétravail pour le centre d'appel de cette entreprise (combien de jours, avec quels équipements, quelles contreparties réciproques, etc.)

### Pistes de solutions

## Exercice 1

Dans ce processus de management du changement, une identification des craintes et des attentes des employés est d'abord attendue. Ensuite, le projet exact de la direction doit être clarifié. Enfin, ce projet doit être aménagé de manière à répondre clairement aux attentes et aux craintes des employés, mais également d'Albert (hiérarchie intermédiaire). Un processus de communication de ce projet doit aussi être établi.

## Exercice 2

Dans le cadre du jeu de rôle, les attentes sont les mêmes que pour l'exercice 1 : il faut identifier dans le jeu des étudiants quelles sont les étapes du management du changement qui ont été bien ou moins bien approfondies. L'identification d'une (ou deux – pour compléter les points de vue) équipe d'étudiants qui observe et analyse les arguments échangés dans le jeu de rôle facilite souvent l'analyse de celui-ci.

## Exercice 3

Quelle que soit la formule choisie (réflexion collective, débat ou négociation), l'objectif est d'identifier qu'il existe de nombreux arguments en faveur, mais aussi en défaveur du télétravail et que chaque personne en fonction de sa position dans l'organisation (Direction, responsables hiérarchiques, employés), mais aussi son

vécu, ses attentes personnelles et ses perspectives, se projette plus ou moins dans ces différents arguments.

## **Chapitre 4. Ce sera toi que je recruterai**

### Synopsis

Albert doit recruter plusieurs téléconseillers à la suite du rachat de LogiCim par Ciméra. En vue de la croissance de son équipe, il décide de créer un poste de conseiller à la clientèle sénior et un poste de gestionnaire de données informatiques. Le processus est bien avancé pour le premier poste et il reçoit les candidats en entretien de sélection, accompagné de Manon. Pour le deuxième poste, il peaufine l'annonce qui sera utilisée pour afficher l'emploi, ainsi que les sources de recrutement. Il découvre ce faisant le processus de recrutement et réagit de manière ingénue, souvent inconscient des biais qu'il porte en lui, et du besoin de rigueur qu'un tel processus nécessite pour être équitable.

### Objectifs d'apprentissage

- Découvrir les sources du recrutement
- Réfléchir à la manière dont on rédige une offre d'emploi et aux outils requis pour y parvenir
- Prendre conscience des biais qui viennent teinter les décisions de recrutement
- Connaître les techniques de passation d'un entretien d'embauche, le type de questions posées, et la nature des questions que l'on peut légalement poser

### Théories et concepts liés au chapitre

- Les étapes du recrutement
- La description de poste
- Le guide d'entretien
- Les biais de sélection
- L'offre d'emploi

### Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

Exemples de questions:

- Comment Manon et Albert ont-ils préparé les entretiens d'embauche? Que contient le guide d'entretien? Pourquoi ont-ils consacré un temps important à cette préparation?
- Qu'est-ce qu'une description de poste et pourquoi est-ce important de la posséder pour débiter un processus d'embauche? Comment Albert peut-il s'en servir dans les deux recrutements qu'il effectue?

- Albert se laisse envahir par ses préjugés, et ses pensées dépassent parfois le cadre professionnel. Quels types de biais voyez-vous chez Albert lorsqu'il évalue les candidats? Que faire pour que ces biais ne viennent pas affecter la décision d'embauche finale?

#### Pistes de solutions

- Le guide d'entretien contient des questions comportementales et des questions de mise en situation que Manon et Albert ont rédigées eux-mêmes à partir du vécu d'Albert. Le guide est structuré en deux parties : les questions générales et les questions sur le poste et l'équipe. Il vise à donner une représentation réaliste du poste. Pour mettre les candidats à l'aise, une ambiance agréable est créée, avec café et verre d'eau. Le tout permet d'évaluer les candidats en leur posant les mêmes questions, ce qui facilite l'équité du processus. Les questions étant centrées sur le contenu des tâches à effectuer, elles ont un bon niveau de validité.
- La description de poste inclut la liste des tâches effectuées dans un poste donnée. Elle est importante pour comprendre ce que l'on fait dans un emploi. C'est sur la base de ces tâches que l'on identifie les critères de sélection et le salaire qui en découle, car on recrute les gens (et rémunère) en fonction de l'emploi exécuté. Albert peut reprendre la liste des tâches dans l'offre d'emploi, de manière à aider les candidats à se représenter le travail plus concrètement.
- Les biais que l'on découvre à travers Albert sont liés aux critères de discrimination tels que l'âge, la maternité, ou l'apparence physique. On note aussi des biais de similarité avec les candidats (même diplôme, même loisir).

#### Idée d'exercices

En lien avec ce chapitre, il est possible de demander aux étudiants de construire une description de poste, de rédiger une offre d'emploi, ou de bâtir un guide d'entretien (en utilisant des questions situationnelles et comportementales).

## Chapitre 5. Un atterrissage mouvementé

### Synopsis

Ce chapitre rend compte de l'intégration de Charlène, une nouvelle employée, dans l'équipe du centre d'appel de Ciméra. Initialement, Charlène rencontre de très grosses difficultés : elle ne sait pas trop comment travailler, elle ne sait pas ce qui est attendu d'elle, elle se dévalorise et est très proche de quitter son emploi. Une tutrice informelle, Soumaya, parvient à éviter cet échec (aussi bien pour Charlène qui quitterait son emploi que pour Ciméra qui a besoin de garder son personnel). Soumaya parvient à redonner confiance à Charlène en ses compétences, mais aussi à mobiliser au profit de Charlène tout un ensemble d'outils de formation et de développement des compétences qui aident Charlène à s'intégrer dans l'organisation.

### Objectifs d'apprentissage

- Prendre conscience que le recrutement ne se termine pas avec le choix d'un candidat. Son intégration dans l'entreprise est une étape cruciale qui, si elle échoue, nécessite de refaire le recrutement au complet.
- Réaliser que les nouveaux collègues d'une recrue peuvent ne pas identifier la nécessité de la soutenir. Ils peuvent penser que le travail est « facile », qu'il n'a pas besoin d'explication, qu'il faut juste « faire comme les autres ».
- Identifier que le développement des compétences peut passer par des moyens très différents, adaptés à chaque situation et chaque besoin.
- Prendre conscience que la formation est un investissement rentable pour une entreprise (augmentation de la productivité, de la motivation, de la présence au travail, etc.).
- Réfléchir l'articulation complexe entre les dimensions instrumentales et humaines des politiques d'intégration et de formation.

### Concepts et théories liés au chapitre

- Recrutement
- Intégration
- Socialisation organisationnelle
- Développement des compétences
- Formation
- Tutorat, *coaching*
- Organisation apprenante

## Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

### Exemples de questions

- Si Charlène a été recrutée, c'est qu'elle correspondait aux critères attendus pour le recrutement. Pourquoi son arrivée en poste est-elle aussi difficile ?
- Que se passe-t-il lorsqu'une nouvelle recrue arrive dans une organisation pour qu'elle envisage, aussi rapidement, de quitter cet emploi ?
- Quels sont les différents rôles qui doivent être tenus pour faciliter cette intégration dans l'entreprise et ce développement des compétences ?
- Comment les différents outils de formation peuvent-ils être mobilisés dans une entreprise ?
- La formation est-elle un investissement rentable pour une entreprise ?

### Pistes de solutions

- Toute nouvelle recrue dans une organisation débute un processus de « socialisation organisationnelle ». La nouvelle recrue arrive avec sa propre culture professionnelle (donnée, en particulier, par les autres emplois et les études qu'elle a réalisées avant ce recrutement). L'entreprise qui la recrute a, elle aussi, sa propre culture. La socialisation organisationnelle est le long processus qui permet l'articulation de ces deux cultures. Il est souvent délicat.
- Lorsque ce processus est trop difficile, les jeunes recrues qui vivaient auparavant en dehors de cette organisation décident souvent de quitter leur emploi. Un second recrutement complet est complètement à envisager. De plus, rien ne dit que cette seconde recrue ne va pas, elle aussi, rapidement quitter cet emploi. Ce processus est très coûteux pour l'entreprise.
- Pour favoriser l'intégration des nouvelles recrues, un processus d'intégration doit être construit. Pour cela, on peut utiliser les repères identifiés par Van Maanen et Schein (Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264). Un processus de socialisation peut être plus ou moins : formel ou informel, collectif ou individuel, séquentiel ou aléatoire, fixe ou variable, encourager la recrue à affirmer son identité ou, au contraire, à adopter la culture de l'organisation.
- Les outils de formation sont très divers. Chacun d'eux a une efficacité spécifique et doit être soigneusement choisi en fonction de ça. Les présentations et cours magistraux sont efficaces pour informer les salariés (de nouvelles normes, produits, etc.). Les formations en situation de travail permettent de former à des savoir-faire techniques. Le tutorat et le *coaching*

permettent un accompagnement dans la durée pour une transformation durable des compétences.

- La formation est un investissement généralement très rentable pour une entreprise. Elle favorise à la fois l'efficacité et l'épanouissement professionnels.

### Idées d'exercices

#### Exercice 1

En utilisant les repères conceptuels de Van Maanen et Schein, faire travailler les étudiants (tous ensemble ou par groupe) sur la conception d'un processus d'accueil et d'intégration plus efficace pour Ciméra.

#### Exercice 2

La réflexion collective sur les manières existantes de mesurer les effets de ce processus d'intégration et du développement des compétences est un moyen pertinent d'introduire les étudiants à la nécessité de « quantifier » la GRH et rendre compte de son activité sous forme d'indicateurs.

#### Pistes de solutions

#### Exercice 1

En fonction des caractéristiques de Ciméra, les étudiants peuvent dessiner un processus d'intégration adapté à cette entreprise. L'expérience difficile de Charlène montre qu'il faut sans doute que ce processus débute par une rencontre formelle avec Albert afin de faire connaissance avec le service, puis qu'un membre de l'équipe soit, là encore formellement, responsable de présenter à la nouvelle recrue le travail qui doit être réalisé sur le poste de travail. Plus informellement ensuite, il faut sans doute envisager un accompagnement-*coaching* par un des membres de l'équipe. De manière plus aléatoire, en fonction des besoins, des réponses techniques spécifiques pourraient être apportées par d'autres membres de l'équipe. Un soutien collectif tout au long de ce processus pourrait aussi être utile. Des réunions formelles et régulières avec Albert pourraient aussi être organisées. Pour concevoir ce processus d'intégration, toutes les dimensions listées par Van Maanen et Schein pourraient être analysées : un processus de socialisation est plus ou moins : formel ou informel, collectif ou individuel, séquentiel ou aléatoire, fixe ou variable, encourage la recrue à affirmer son identité ou, au contraire, à adopter la culture de l'organisation.

## Exercice 2

Parmi les indicateurs proposés, on pourrait trouver : le taux de départ des jeunes recrues, le taux de départ des employés (toutes catégories confondues), le coût par embauche, le taux d'accès à la formation, le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, le nombre d'employés qui bénéficient de formation, de *coaching*, etc. Le nombre d'heures de formation, de *coaching*, etc., par employé.

## **Chapitre 6. Le cauchemar d'Albert !**

### Synopsis

Albert réalise les entretiens annuels d'évaluation des membres de son équipe. Albert n'est pas très à l'aise pour faire ces entretiens. En particulier, il a peur que les membres de son équipe lui demandent des augmentations salariales qu'il ne sera pas en mesure de satisfaire. De ce fait, il prépare peu et tard ces entretiens. Ce chapitre voit les employés défiler les uns après les autres dans le bureau d'Albert et celui-ci multiplie les erreurs : il connaît mal le travail de certains employés alors que ceux-ci argumentent de leurs compétences pour justifier l'augmentation salariale qu'ils demandent, Albert tente de dévaloriser le travail de certains parce qu'il sait qu'il n'aura pas le budget pour les payer ou parce qu'il sait qu'ils ne seront plus dans son équipe l'année suivante, etc.

### Objectifs d'apprentissage

- Comprendre les multiples difficultés des entretiens annuels d'évaluation, pour les évaluateurs comme pour les personnes évaluées.
- Prendre conscience de la nécessité de préparer et d'organiser le déroulement de ces entretiens.
- Identifier les dynamiques d'équipes qui se jouent autour de ces différents entretiens et des récompenses / sanctions qu'ils entraînent.
- Un point sur la gestion des hauts potentiels est également possible parce que cette politique est évoquée dans le chapitre.
- Un point sur les limites des distributions forcées est aussi possible. Elles sont mobilisées dans le chapitre.

### Concepts et théories liés au chapitre

- Évaluation
- Entretien annuel
- Performance/rendement
- Équité
- Récompense
- Sanctions

### Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

#### Exemples de questions

- Les entretiens sont le lieu de très nombreux biais. Les biais peuvent-ils être évités ?
- Doit-on supprimer les entretiens s'ils ne permettent pas une bonne évaluation ?
- Existe-t-il des méthodes pour améliorer le déroulement des entretiens ?

#### Pistes de réponses

- Les biais ne peuvent jamais être complètement évités. En prendre conscience aide néanmoins à limiter leurs effets. La préparation des entretiens permet également de les mener de manière plus équitable.
- Les entretiens sont généralement attendus par les employés comme un moment qui permet d'avoir du temps de qualité et un échange avec son responsable hiérarchique. Ils ne doivent donc pas être abandonnés. Mais leur déroulement doit être amélioré.
- Au-delà de la prise de conscience qui permet de limiter les effets des biais, la principale méthode pour améliorer les entretiens est de diversifier les sources d'information sur la performance du salarié et, en particulier, de recueillir des informations régulièrement, de plusieurs sources différentes et en amont de la période des entretiens.

#### Idées d'exercice

Une réflexion collective peut être développée avec les étudiants sur les raisons pour lesquelles Albert commet les erreurs identifiées dans le chapitre et sur les meilleurs moyens de les surmonter.

#### Pistes de solutions

Dans les solutions proposées pour surmonter ces difficultés, l'identification d'objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, dans un Temps défini) pourra être évoquée. Ceux-ci doivent être discutés avec les employés.

## **Chapitre 7. La hauteur du plafond chez Ciméra**

### Synopsis

Albert continue à découvrir les activités RH inhérentes à la gestion d'une équipe. Dans ce chapitre, il fait face aux activités de promotion et de mobilité interne. En manque d'effectif et de compétences, il est plutôt réfractaire à l'idée de voir son personnel évoluer vers d'autres départements de Ciméra, ne se rendant pas compte qu'en bloquant les évolutions, il nuit au fonctionnement de l'organisation et à l'épanouissement de son équipe. À travers la demande d'évolution de Cinéa, et sa participation au comité d'identification des hauts potentiels de Ciméra, Albert découvre les outils de planification de la relève, et doit une nouvelle fois faire abstraction de ses stéréotypes pour apporter des réponses pertinentes aux défis que soulève la gestion des carrières.

### Objectifs d'apprentissage

- Être sensibilisé aux principaux défis de la gestion des carrières
- Saisir les sources du plafond de verre et réfléchir à la manière dont on peut le rompre
- Découvrir le processus de planification de la relève
- Comprendre comment se déroule l'identification des hauts potentiels

### Théories et concepts liés au chapitre

- Le plafond de verre
- Le potentiel (identification et développement)
- L'organigramme de remplacement
- L'entretien de carrière
- La planification de la relève
- La théorie des rôles sociaux et de la catégorisation sociale (stéréotypes)

### Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

#### Exemples de questions

- À travers l'exemple de Cinéa, quels sont selon vous les obstacles à la carrière des femmes? Que peut faire le service des RH pour contrer ces obstacles?
- Que sont les jeux politiques? Pouvez-vous les définir, les décrire, et voyez-vous des exemples de jeux politiques dans le chapitre?
- Que pensez-vous du programme de gestion des hauts potentiels de Ciméra? Quelles en sont les étapes? Quels outils sont utilisés?

- Que pensez-vous de la décision qui a été prise concernant Soumaya?

#### Pistes de solutions

- Les obstacles sont liés aux limites que l'individu se fixe (les femmes se limitent et n'osent pas candidater, faute de modèles existants et de propos encourageant), au manque de soutien à l'égard des carrières des femmes (peu de soutien de la hiérarchie, reconnaissance insuffisante des compétences), et à la persistance de préjugés à l'égard des femmes (pas capables, enjeux de conciliation travail-famille, etc.).
- Le service des RH pour contrer ces obstacles en mettant sur pied un programme d'égalité hommes-femmes, en formant hommes et femmes aux défis du plafond de verre, ou encore en encourageant la carrière des femmes et en s'assurant de réduire les biais lors des décisions d'évolution interne.
- Les jeux politiques consistent à utiliser ses réseaux pour influencer les décisions prises dans une entreprise. Dans le chapitre, on voit comment Hind défend la candidature de Soumaya, comment Albert ne peut s'empêcher de valoriser les personnes pour lesquelles il a une préférence, et comment il utilise son expérience au sein du comité de promotion pour songer à sa propre carrière.
- Le programme de gestion des hauts potentiels de Ciméra comprend l'étape de planification de la relève, l'identification des hauts potentiels, et de développement des hauts potentiels. Les outils utilisés sont la planification de la relève, l'organigramme de remplacement, l'identification des postes stratégiques, le comité d'identification des potentiels, et la grille d'évaluation du potentiel.
- L'enjeu de la décision concernant Soumaya est de ne pas discriminer en fonction de l'état de grossesse, car la grossesse est un élément important limitant la carrière des femmes. Comme il s'agit d'identifier des hauts potentiels, ce critère ne devrait pas intervenir dans les décisions. Le report de la décision au retour du congé de maternité est raisonnable, d'autant que Soumaya ne fait pas l'unanimité en tant que haut potentiel.

#### Idée d'exercices

En lien avec ce chapitre, il pourrait être intéressant de créer un jeu de rôle similaire où chaque étudiant représente un personnage, avec ses objectifs et ses priorités. On pourrait retrouver Eric, Manon, Albert, Hind, et les autres directeurs. Dans ce cadre, il est possible de demander aux étudiants de construire une grille d'évaluation du potentiel et un organigramme de remplacement.

## **Chapitre 8. L'argent ne fait pas le bonheur**

### Synopsis

C'est l'heure des décisions d'augmentation de salaire au mérite chez Ciméra. Cet exercice fait surgir les nombreux enjeux liés à cet exercice, dans un contexte de masse salariale limitée. Après avoir annoncé à deux membres de son équipe leur augmentation, Albert ne s'attend pas à créer un tsunami. Face au sentiment d'injustice d'une partie de son équipe, le lecteur découvre les ingrédients de la politique salariale : la grille des salaires, les obligations légales en matière d'égalité hommes-femmes, les primes, l'impact – souvent exagéré ou erroné – de l'argent sur la motivation et les performances au travail.

### Objectifs d'apprentissage

- Être sensibilisé aux enjeux d'équité et de justice que pose la rémunération
- Saisir la complexité et les différentes facettes de la politique de rémunération
- Découvrir les principaux outils de la rémunération (grille des salaires, primes, augmentations, reconnaissance, etc.)
- Connaître les obligations légales en matière de rémunération

### Théories et concepts liés au chapitre

- La gestion stratégique de la rémunération
- La théorie de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, informationnelle)
- La théorie de la motivation intrinsèque / extrinsèque
- La grille des salaires
- La masse salariale et les attributions budgétaires
- Les facteurs contextuels de la rémunération variable

### Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

#### Exemples de questions

- Qu'est-ce qu'une politique salariale? Que trouve-t-on dans une politique salariale? Quels sont les principaux éléments de contexte qui affecte la contenu de la politique salariale?
- Quelles sont les différentes formes d'augmentation de salaire?
- Qu'est-ce qu'une grille des salaires et quel est l'intérêt d'en posséder une ?

- Qu'est-ce qui affecte les perceptions de justice du personnel? Que peut-on faire pour que ces perceptions soient positives?
- À travers l'exemple de Ciméra, pensez-vous que l'on doit privilégier la transparence en matière de rémunération? Est-ce que cela signifie que l'on doit connaître tous les salaires de tout le monde?

#### Pistes de solutions

- Une politique salariale présente l'ensemble des dispositifs de rémunération existants dans une entreprise. Elle inclut les dispositifs de rémunération variable, fixe, les critères d'augmentation des salariales, et les modalités de reconnaissance. Cette politique peut prendre différentes formes selon la stratégie de l'entreprise, ses ressources financières et les choix d'allocation budgétaire, la nature des emplois, ou encore les croyances et valeurs de la haute direction.
- Les augmentations de salaire sont liées à l'ancienneté, à l'inflation (coût de la vie) et au mérite.
- La grille des salaires présente les niveaux de salaires versés par catégorie d'emploi. Son intérêt est de montrer les progressions de salaire d'un emploi à l'autre, d'améliorer les perceptions de justice dans l'entreprise, de limiter l'impact sur la masse salariale en fixant des maxima, et de démontrer les efforts faits pour respecter l'égalité salariale.
- Les perceptions de justice sont affectées par l'analyse du ratio rétribution / contribution. Les salariés se comparent entre eux (Soumaya versus Jean-Pascal), mais aussi avec d'autres services (centre d'appel versus marketing), pour déterminer s'ils sont justement payés. Expliciter les critères de détermination des décisions de rémunération et les expliquer est la manière la plus efficace d'améliorer les perceptions de justice.
- Oui, la transparence en matière de rémunération est souhaitable, car elle évite les rumeurs, les incertitudes, augmente les risques de sentiment d'injustice et d'insatisfaction. Mais la transparence ne signifie pas que l'on doit connaître tous les salaires de tout le monde; elle signifie que l'on doit expliquer les critères liés aux décisions salariales, diffuser les grilles de salaires, ou encore les salaires moyens versés par poste.

#### Idée d'exercices

Plusieurs exercices peuvent être faits en prolongement de ce chapitre : bâtir une grille de salaire, mener un débat pour/contre la rémunération variable des vendeurs de

Ciméra, analyser une politique salariale, ou encore analyser les discours d'individus pour identifier la nature de leurs perceptions sur la rémunération.

## **Chapitre 9. La santé, c'est tout ce qui compte!**

### Synopsis

Jean-Pascal, un des membres de l'équipe d'Albert au centre d'appel, est particulièrement performant. Ses collègues identifient que sa consommation de boissons énergisantes commence toutefois à devenir importante. Celle-ci s'accroît encore lorsque la copine de Jean-Pascal le quitte. Il reste toutefois performant au travail. Albert ne se préoccupe pas réellement de la situation parce qu'il souligne que tout ça relève de la vie privée et des choix personnels de Jean-Pascal. Il n'est réellement concerné que lorsque Jean-Pascal est en arrêt maladie et que donc la performance de l'équipe est menacée. Avec la dépression dans laquelle Cinéa est entrée à la suite de la promotion qui lui a été refusée, Manon alerte Albert qu'il va falloir qu'il se mette à plus se soucier de la santé mentale de ses employés. Pour l'aider, Manon envisage de développer une politique RH sur ce sujet.

### Objectifs d'apprentissage

- Prendre conscience du fait que la santé, dont la santé mentale est un véritable sujet de management.
- Identifier que sa gestion est complexe parce que les questions de santé mêlent des enjeux professionnels et personnels.
- Connaître les distinctions entre prévention primaire, secondaire et tertiaire.
- Caractériser les actions des cadres, de la DRH et de la direction d'entreprise dans le développement de plan de prévention
- Distinguer santé, sécurité au travail et bien-être des employés.

### Concepts et théories liés au chapitre

- Santé au travail
- Santé mentale
- Prévention primaire, secondaire et tertiaire
- Plan d'action
- Engagement managérial
- Responsabilités partagées
- Bien-être au travail

### Exemples de questions

- Pourquoi les entreprises hésitent-elles à prendre en charge les enjeux de Sécurité et Santé au travail ?

- Une entreprise doit-elle / peut-elle se préoccuper des problèmes personnels de ses employés ?
- Le bien-être au travail est-il réservé à quelques entreprises très innovantes ?

#### Pistes de solutions

- Les entreprises perçoivent souvent la santé au travail comme une charge d'investissements supplémentaires. Elles hésitent donc à la prendre en charge. Pourtant, il est aujourd'hui démontré que la sécurité et la santé au travail constituent un investissement rentable pour les entreprises. Protéger les salariés rapporte de l'argent aux entreprises, car cela diminue l'absentéisme, les absences liées aux accidents du travail et augmente la productivité et la motivation des employés.
- La santé au travail entremêle souvent des dimensions personnelles et des dimensions professionnelles. Sa prise en charge est donc souvent délicate pour les entreprises.
- Le bien-être au travail est un investissement rentable pour les entreprises. Ce qu'il coûte est facilement compensé par ce qu'il rapporte à l'entreprise (en matière de plus faible absentéisme, de meilleure productivité, etc.)

## Chapitre 10. Tout est bien qui finit bien

### Synopsis

Albert fête ses 18 mois comme directeur du centre d'appel. Il commence à mesurer l'envergure du poste et fait le bilan des mois écoulés. Lucide sur ses succès et ses difficultés, il envisage l'avenir positivement. C'est avec ces pensées qu'il déambule, se rendant à un restaurant qu'a réservé Manon pour souligner les 18 mois. Albert est intrigué par l'invitation, et se met à penser à Manon en tant que femme, et pas seulement en tant que directrice des RH.

### Objectifs d'apprentissage

- Comprendre le rôle des cadres dans la gestion des RH, saisir leurs difficultés et leur besoin d'accompagnement
- Aborder le thème des romances au travail
- Conclure le roman.

### Théories et concepts liés au chapitre

- Les compétences en RH des leaders d'équipe
- La romance au travail

### Comment utiliser le chapitre pour pousser la réflexion?

#### Exemples de questions

- Maintenant que le roman touche à sa fin, quels sont les défis que pose la gestion des RH aux cadres?
- Que peut faire le service des RH pour les accompagner?
- Que pensez-vous de l'invitation de Manon? Comment la percevez-vous dans le contexte professionnel?

#### Pistes de réponses

- La gestion des RH pose le défi du temps (les cadres doivent prendre le temps de faire des RH), de la priorisation des activités (entre les tâches de production versus les tâches de gestion des individus), et de la compétence (ils sont peu formés aux RH)
- Le service des RH peut les former (*coaching*, formation au leadership, programme d'accompagnement des leaders, etc.), les informer / sensibiliser, mais aussi les évaluer et les reconnaître en lien avec les activités de gestion d'équipe.

- La romance fait partie de la vie en entreprise, comme dans tous les environnements sociaux. Mais elle existe dans le cadre du respect du consentement, et du maintien d'un climat de travail exempt de harcèlement. La romance peut créer des conflits d'intérêts (ou apparence de conflit d'intérêts) lorsqu'une décision doit être prise au sujet d'une personne intime. Il est donc important de le signaler et de ne pas participer à certaines décisions si l'on veut éviter les risques de sentiment d'injustice.