

Indications pour traiter les cas de gestion des ressources humaines

1 DEFINITION

Un cas est une histoire racontée à propos d'un ou plusieurs problèmes de gestion qui appelle une réflexion à propos des faits relatés et de leurs interprétations, cette réflexion mobilise les savoirs de la gestion des ressources humaines. Un cas peut être inspiré tout ou partie d'un cas réel, et peut être traité avec tout document, supports de cours, travaux dirigés et ouvrages. Ces supports peuvent être utiles mais ne sont pas essentiels.

2 LES ATTENTES

Le but d'une étude de cas est de vous amener à établir une **compréhension synthétique** d'une situation et de **suggérer des solutions** aux problèmes développés.

Le travail consiste à trouver **les vraies questions** que suggèrent implicitement le cas, même si certaines questions sont prévues et formulées à la fin du cas pour vous orienter globalement. Les questions figurant à la suite du cas sont le plus souvent insuffisantes ; un cas peut d'ailleurs très bien être énoncé sans question. Il s'agit le plus souvent de choisir une problématique, de personnaliser votre réflexion.

Bien souvent les non-dits qui suscitent de l'étonnement et des interrogations, les paradoxes qui mettent en alerte, permettent de soulever le fil directeur de la problématique. En cela il est attendu une réflexion qui apparaît originale par rapport à ce qui est écrit. Cette originalité peut s'exprimer sous forme d'une critique dans le sens qu'elle défie les éléments convenus et insuffisants qui sont exposés dans le cas.

La valeur ajoutée attendue tient dans la qualité de :

- la problématique,
- le diagnostic (la pertinence des arguments, l'organisation et le recueil de faits variés)
- les propositions.

2.1 FAIRE UN COMPTE-RENDU VIVANT DE LA PROBLEMATIQUE

La problématique est un **enchaînement** des problèmes et situations ; son exposé doit se faire de façon vivante et **argumentée**. Elle contient le questionnement (un problème et ses questions), une analyse (diagnostics et hypothèses). Le questionnement et l'analyse interagissent et sont liés.

- il est conseillé de ne pas s'arrêter à un premier problème identifié mais de montrer l'articulation de ce problème avec d'autres éléments. Le premier problème identifié n'est pas toujours le problème central.
- L'exposé de la problématique s'effectue en posant des questions, en témoignant de son **étonnement** (le plus petit étonnement peut donner matière à des réflexions guidant la résolution du cas)
- Il s'agit aussi de partir d'un fait d'un comportement relaté et l'analyser en produisant des hypothèses comme cause du comportement. Lorsque des hypothèses sont avancées, il est appréciable de les justifier en argumentant.
- **Montrer que l'on a compris la problématique du cas** par exemple en étant capable de trouver un **titre** en quelques mots ou une phrase résumant la problématique

2.2 LES PISTES POUR LE QUESTIONNEMENT

2.2.1 Le narrateur

Il est intéressant de donner un avis sur la façon dont s'exprime la personne qui expose la situation. Que savez-vous d'elle ? Qu'ignorez-vous ? Que vous manque-t-il ? Quelle question lui poseriez-vous ? Fait-elle partie de l'entreprise ?

2.2.2 A propos de ce qui est exprimé

A quoi cela vous fait-il penser (quelles évocations) ? Qu'est-ce qui vous étonne ? Partez des éléments qui vous étonnent, faites des hypothèses. Que ressentez-vous ? (Vous pourriez être le gestionnaire qui évoque la situation en question. Que feriez-vous si vous étiez à la place des différents acteurs dont il est question ?)

2.2.3 Les acteurs

Bien souvent les acteurs ne sont pas conscients ou n'osent pas révéler les éléments fondamentaux d'une problématique. Quelles hypothèses peut-on faire ? Comment vous y prendriez-vous pour obtenir les informations manquantes ? À quelles réactions peut-on s'attendre du côté de l'entreprise ? L'enjeu du cas est-il important ? Cache-t-il autre chose ? Bien le définir de façon synthétique et argumentée.

Lorsque des acteurs institutionnels sont évoqués, vous pouvez mentionner les stratégies connues à propos de ces institutions. Y a-t-il une concordance entre le comportement de l'acteur et ce qu'affiche l'institution ?

N'oubliez pas d'établir une évaluation des réalisations des acteurs. Ne pas hésiter à produire un tableau synthétique avec les faits relevés et vos appréciations, par exemple en tant que force ou faiblesse, opportunité ou menace.

2.2.4 Définition des termes

Certains termes employés dans un cas méritent un commentaire sur le sens attribué par le locuteur (faire des hypothèses sur ce sens). Peut-on faire référence à des concepts éclairés par la littérature de gestion des ressources humaines ? Eventuellement quelles différences entre sens général (académique) et sens particulier (propre à l'entreprise) observe-t-on ? Cette partie permet de montrer qu'on s'approprie judicieusement les concepts.

2.2.5 Générer des hypothèses

A partir de la problématique, de la question centrale et des sous-questions, on commence à analyser ; cette phase d'analyse suscite des hypothèses. Quand a-t-on recours aux hypothèses ?

- Quand il manque des informations
- Quand des évolutions de la situation sont probables
- Quand il apparaît vraisemblablement des décalages entre discours et faits
- Quand vous analysez les faits et que vous êtes sur le point de faire des interprétations.

2.3 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC CLAIR

Le diagnostic sera présenté de façon synthétique et organisé. Les informations sont sélectionnées en fonction de leur pertinence pour identifier le problème et présentées de façon structurée. Ce travail nécessite d'inventer sa propre méthode de traitement du cas, être créatif, autonome un cas peut être présenté sans question ce qui montre qu'il faut aller au-delà de ce qui est demandé ; ne pas se contenter des questions qui sont posées et trouver par soi-même le questionnement judicieux ; être en éveil critique, montrer que l'on sait aller au-delà des apparences et que l'on est capable de révéler les problèmes centraux.

Certains outils peuvent servir de support au diagnostic :

- Les théories du comportement organisationnel, du management peuvent aider à justifier les explications données lors du déroulement de la problématique
- **L'analyse stratégique** qui permet de systématiser un repérage d'acteurs pertinents pour la situation étudiée et de définir les stratégies, contraintes, marge de liberté des acteurs
- Les théories de **l'attribution** sont précieuses pour sérier les responsabilités
- D'autres théories du comportement organisationnel plus éparses pourront être sollicitées : théorie de l'engagement, justice procédurale, contrat psychologique, dissonance cognitive, l'équité, la motivation, les valeurs, les différents types de culture d'entreprise...
- Le niveau organisationnel est à examiner sous l'angle des structures et des principes de la conception organisationnelle
- L'utilisation des théories vues en cours permet de **donner un nom aux situations** repérées, montrer que l'on a su **reconnaître un phénomène**, faire un lien entre une situation et un concept
- Il est préférable de traiter les différents niveaux **individu / groupe / organisation** et de ne pas rester dans un cadre étroit par exemple se focaliser sur une seule approche (généralement celle qui vient en premier, celle qui est la plus évidente) soit par individu soit par groupe
- Donner son point de vue sur les démarches, outils, moyens mis en œuvre, coûts.

2.4 PROPOSITIONS POUR L'ACTION

Les propositions pour l'action révèlent votre aptitude à la gestion. La qualité attendue est de savoir faire le lien entre diagnostic / proposition / benchmark.

Un bon diagnostic peut permettre d'établir les propositions. En effet la partie d'analyse peut vous permettre d'envisager toutes sortes de proposition et de scénario. Vous pouvez alors évaluer l'intérêt et les limites de chaque scénario.

Également des éléments de solution sont parfois indiqués dans le cours au travers des benchmarks d'autres entreprises. Cependant il est important d'expliquer pourquoi les éléments de solution que vous proposez sont adaptés au regard de l'analyse que vous avez produite. Le piège est de tomber dans l'effet catalogue au mépris des évidences recueillies dans le diagnostic.

Cet exercice fait appel à votre créativité. Vous pouvez aussi faire un mapping de vos solutions (3 à 4 idées principales) et les commenter en les justifiant. Vous pouvez évoquer la recevabilité des propositions dans la configuration actuelle.

Vous pouvez aussi penser à établir un plan d'action avec des échéances temporelles différentes : par exemple court terme, moyen terme, long terme. C'est à vous de définir ce qui paraît raisonnable en termes de temps selon votre diagnostic et les propositions peuvent distinguer la réaction de la proaction selon des délais.

Vous pouvez donner une orientation concrète à la partie des propositions pour l'action, en réfléchissant à ce qui devrait être mis en œuvre. Dans ce cas, il s'agit de bien argumenter les décisions ou **questions concrètes** que suscite le cas.

3 SE PREPARER ET ECRIRE

Un cas suppose la gestion du temps. Pour une épreuve de 3 h :

- 40 minutes de lecture avec un premier jet,
- 10 minutes pour rédiger l'introduction provisoire,
- 1h40 pour la problématique et l'analyse, rédaction comprise,
- 15 minutes pour les propositions
- 5 minutes pour la conclusion
- le reste à la relecture (vérifier la pagination)

Vous consacrez l'essentiel de votre temps à l'analyse et à la résolution et à la rédaction au propre des réponses aux questions.

3.1 LA MANIERE DE PROCEDER

- Procéder à une première lecture et un classement des faits.

Lire le titre et noter tout ce qui vous vient à l'esprit à propos de ce titre (cela peut être à propos de l'entreprise ou des thèmes abordés – A quoi font-ils référence par rapport à ce que vous avez travaillé en cours ?)

Lire rapidement le cas une première fois sans écrire sur la feuille de cas pour obtenir une vision générale.

Formuler au brouillon les premières pistes d'étonnement, les premières hypothèses, les premières questions que soulèvent cette lecture.

Essayer de penser à ce que vous connaissez de l'environnement, du secteur d'activité de l'entreprise ou des concepts qui peuvent être évoqués par rapport à ce cas.

Prendre le temps de réfléchir sans regarder le cas. Garder et utiliser cette réflexion durant toute l'épreuve.

- Lire le cas une deuxième fois à la quête d'argumentation, en marquant les éléments importants avec des codes couleurs suivant le type d'information. Ex : rouge : fait principal, bleu : fait secondaire

A côté, sur une feuille séparée, classer les faits : repérage des acteurs pertinents par rapport à la problématique, faits concernant l'organisation –secteur, taille, culture, orientation stratégique, faits marquants... Vous essayez de déceler les faits importants et les liens entre les faits. Vous organisez et classez les faits et avez recours à des catégorisations, regroupement de faits en fonction de catégories principales. L'analyse stratégique peut prendre une trentaine de minutes, il est judicieux de repérer en cours de lecture les acteurs clés et quelques idées clés à leur sujet. En phase d'écriture on reprend cette analyse que l'on affine directement sur la copie. Prévoir les espaces libres au cas où une idée pourrait être ajoutée.

La façon dont vous organisez et choisissez les catégories principales peut se faire à l'aide d'un tableau multicritère (avec le temps en ordonné et les faits en abscisses), ou un tableau qui croise les « catégories » de faits, ou une analyse stratégique des acteurs, leurs enjeux, ressources, contraintes et stratégies probables, ou une carte représentant les acteurs, les liens relationnels et enjeux, ou une cartographie représentant des idées reliées entre elles. Ce tableau sera utile dans la phase diagnostic.

Pour répondre aux attentes, il s'agira de dégager les faits ou informations essentielles de ceux qui sont secondaires, et d'établir des relations entre les informations. Dans le même temps, chaque fois que vous vient une idée d'interprétation ou pour la résolution du cas, vous la notez. Distinguez bien les faits des interprétations.

Parfois il faudra abandonner les idées qui s'avèrent inadaptées ou peu pertinentes.

Observer les questions qui sont posées. Il existe deux types de question : 4 à 6 questions précises qui constituent un plan de réponse qu'il va falloir suivre (cas le plus simple) ou 1 à 3 questions générales qui amènent la construction de votre propre plan en fonction des sous-questions que vous serez amené(e) à découvrir.

3.2 PHASE D'ECRITURE DE L'INTRODUCTION

Vous réservez la première page de votre copie à l'introduction et commencerez à rédiger le reste sur une page suivante pour bien distinguer l'introduction du reste de votre travail. L'introduction est généralement très significative de ce qui suit. Vous écrivez votre introduction sur la moitié ou les deux tiers de la page au maximum.

Votre introduction comprend un résumé des éléments notables du cas, une présentation en quelques mots de l'organisation étudiée et du contexte, une présentation rapide des acteurs en citant éventuellement une phrase très marquante. C'est donc un résumé synthétique des faits du cas qui répond aux questions : « Que s'est-il passé ? Quelles questions ou problèmes se posent à présent ? »

Une courte phrase précise votre position dans le cas : « Qui êtes-vous dans le cas et pourquoi fait-on appel à vous ? » Vous tenez compte du rôle qui est le vôtre dans le cas et adaptez en conséquence votre discours : jeune recrue de l'entreprise, jeune consultant, cadre confirmé, observateur neutre, ami d'une des personnes du cas...

L'introduction est courte et ne vous prend pas trop temps (Vous devez réserver 2 heures au moins pour l'analyse et la résolution). L'introduction se concentre sur les faits du cas et ne fournit aucune interprétation.

Parfois l'introduction se prépare au départ mais s'écrit en dernier.

Vous concluez cette introduction par les questions apparentes et le cheminement de votre démonstration, l'annonce de votre plan.

3.3 ECRIRE LA PROBLEMATIQUE ET L'ANALYSE

Vous avez la possibilité de formuler la question centrale à la fin de l'introduction, ou de l'amener dans la partie du diagnostic et de la faire émerger progressivement à l'issue de plusieurs sous-questions apparaissant dans le diagnostic.

Vous annoncez rapidement le cheminement d'analyse que vous allez suivre et le déroulez. Vous rédigez à cet effet un plan simple. En fonction de votre problématique et sous-questions, vous pouvez reclasser et compléter les questions posées au sein d'un plan pertinent et apparent. Donner des titres à chaque partie.

Vous écrivez votre plan une fois que vous avez procédé à l'analyse du cas sur votre brouillon (soyez simple et rapide sur votre brouillon – écrivez l'essentiel pour ne rien oublier et organiser vos propos, mais gardez la rédaction finale pour votre copie d'examen)

En reprenant vos brouillons de l'étape d'analyse et en les complétant éventuellement pour certaines questions, vous cherchez à répondre aux questions qui vous ont été posées dans le cas. Vous complétez la prise de note suivant ce que vous avez trouvé de pertinent comme angle d'interrogation dans votre problématique (en expliquant éventuellement mieux pourquoi cette question vous paraît importante).

Catherine Voynnet Fourboul

Sur votre copie, vous indiquez vos étonnements, vos questions, vous partagez votre pensée et votre raisonnement. Vous dévoilez les tensions qui apparaissent entre les acteurs, les institutions, les volontés potentiellement contradictoires.

Vous répondez dans l'ordre établi au sein de votre plan que vous avez annoncé. Pour chaque réponse, vous faites référence au cas, quitte à citer une ou deux phrases pertinentes, le but est de bien vous fonder sur le cas, d'assurer un ancrage constant avec le cas. Ces interactions constantes : réflexion personnelle / cas / questions de problématique permettent de rester centré sur le cas et sa résolution et d'éviter des développements trop longs et potentiellement hors sujets.

Vous organisez chaque réponse aux questions posées sous la forme d'une argumentation logique et cohérente. Vos idées et votre réflexion montrent l'effort de clarté et les idées s'enchaînent de manière fluide. Vous pouvez reformuler la question, l'interpréter à l'aune de votre problématique, vous appuyer sur les faits pertinents du cas pour exposer les tensions ou problèmes à résoudre, choisir potentiellement un outil adapté, l'appliquer, et proposer une ou plusieurs pistes de réponse à la question.

Lorsque vous utilisez un outil ou une méthode d'analyse (comme l'analyse stratégique), un concept (comme le contrat psychologique) ou une théorie (comme la théorie de l'engagement), vous la présentez en une ou deux phrases maximum en citant l'auteur entre parenthèse et l'année de publication. Expliquer brièvement en quoi le recours à un tel outil est ici pertinent, puis l'appliquer à l'objet d'étude.

Vous pouvez reproduire les matrices ou tableaux les plus parlants en les expliquant et commentant rapidement.

A chaque étape du cheminement vous expliquez et justifiez vos choix et orientations.

Ce qu'il ne faut pas faire : une paraphrase du texte en forme de résumé.

En conclusion, en vous fondant explicitement sur vos analyses et réponses aux questions, vous pouvez offrir une synthèse, rappeler la problématique et récapituler rapidement les propositions pour l'action que vous avez faites, insister sur quelques recommandations générales qui vous semblent importantes. Vous pouvez aussi évoquer l'intérêt du cas ou les questions qu'il soulève.