

SESSION 2025

AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE

Section
ÉCONOMIE ET GESTION

Option
Administration et ressources humaines

Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Cette épreuve consiste en l'étude d'une situation pratique relative au domaine de l'option choisie par le candidat.

Durée : 5 heures

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.
Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8010A	103	7050

DREAM-TEAM RH

DREAM-TEAM RH est une SAS française dont le siège social est situé à Lyon. Elle est spécialisée dans l'assistance technique et le conseil pour soutenir le développement des projets de digitalisation des entreprises clientes. En fonction des besoins clients, elle organise ses équipes en *squads*¹ thématiques pour offrir un haut niveau d'expertise sur des problématiques précises :

- cybersécurité, gouvernance (sécurité des infrastructures des sociétés clientes, protections logicielles ou matérielles) ;
- développement Web (accompagnement des projets de la conception à la mise en production) ;
- *data, machine Learning*, intelligence artificielle, réseaux neuronaux ;
- *cloud, DeveSecOps*².

Évoluant sur un marché en perpétuel changement, l'offre de DREAM-TEAM RH est large et flexible, de l'assistance technique généralisée (ATG) à des solutions « clé en main », proposant par exemple, aux entreprises clientes, une optimisation des ressources numériques par des prestations externalisées, personnalisées, au forfait. Sa stratégie est basée sur un postulat simple : créer un contexte favorable à l'évolution des compétences techniques et fonctionnelles de ses équipes pour satisfaire toutes les demandes des clients.

Créée en 2005 par Éric NICOT, elle connaît le succès fulgurant des entreprises de services du numérique. Cette croissance s'explique en partie par une approche singulière du métier de prestataire de services : elle concentre l'ensemble de ses forces sur la satisfaction de ses consultants, afin de maximiser leur performance pour en faire bénéficier ses clients. Les valeurs sur lesquelles s'est construite l'entreprise reposent sur trois mots : « durabilité, créativité, confiance ».

En 2008, DREAM-TEAM RH comptait déjà huit agences, 250 collaborateurs et 10 millions d'euros de chiffre d'affaires.

En 2015, son chiffre d'affaires dépasse les 25 millions d'euros. Elle emploie 456 collaborateurs.

Dès 2018, afin de répondre aux enjeux sociétaux, éthiques et environnementaux, DREAM-TEAM RH s'engage dans plusieurs directions : normes de travail et responsabilité sociale,

¹ Escouades

² L'approche DevSecOps (Development - Security - Operations) permet d'intégrer la sécurité des données dès le début d'un projet, condition préalable avant de commencer.

respect de l'environnement et intégrité professionnelle. Elle opte pour une démarche s'appuyant sur :

- une politique d'achats durables et une réduction de son bilan carbone pour protéger l'environnement (intégration de critères environnementaux dans le choix de ses fournisseurs) ;
- l'apport d'un soutien à l'économie locale (avantages sociaux utilisables à proximité du lieu de travail) ;
- l'avantage donné aux partenaires possédant une politique RSE reconnue.

Elle est labellisée HappyIndex®AtWork pour la première fois en 2023. L'entreprise a obtenu la note globale de 4/5 dans la catégorie des entreprises 200-499 salariés ; plus de 70 % des salariés étaient prêts à recommander l'entreprise à un ami, avec un taux de participation à l'enquête de plus de 78 %. Nathalie BARBEGAL, DRH, commente ce résultat : « *Évidemment, pas de formule magique, mais quelques bonnes pistes identifiées en échangeant avec des teammates³ : le bien-être au travail, cela ne veut pas dire enlever tout contrôle, mais mettre en place des situations saines et agiles pour l'entreprise... et ses salariés* ». Quelques points de vigilance sont également soulignés par la DRH : « *le sens (sentir que son travail a une utilité), la reconnaissance (de son manager ou de ses pairs) et l'espoir (d'évoluer)* ».

DREAM-TEAM RH affiche aujourd'hui un chiffre d'affaires de 77 millions d'euros, emploie 706 collaborateurs (*RH teammates*) répartis sur 16 agences en France. L'entreprise opte pour une stratégie de croissance externe qui va lui permettre de développer ses ressources et d'élargir ses horizons. Une opportunité se profile pour la conquête de nouveaux marchés en Europe de l'Est (République tchèque, Géorgie, Roumanie). Elle compte sur la force de ses ressources humaines et sur sa culture d'entreprise pour se lancer dans ces nouveaux projets.

L'entreprise se caractérise par une culture « *agile* », qui désigne pour le dirigeant Éric NICOT, un ensemble de processus et d'approches pour développer des produits innovants : « *l'innovation est dans notre ADN* ». Elle induit une organisation et des méthodes de travail qui se caractérisent par :

- l'indépendance des équipes (*squads*). Leurs membres sont indépendants et responsables. Plutôt que d'avoir à en passer par des formalités administratives et à impliquer plusieurs parties prenantes dans chaque décision, les équipes trouvent

³ *Teammates* : jargon utilisé dans l'entreprise : coéquipières, coéquipiers

leurs propres solutions aux défis, lancent ou améliorent rapidement les produits, et itèrent en fonction du *feedback*⁴ ;

- une communication ouverte qui repose sur la collaboration. Pour adopter une approche agile, les équipes et leurs membres interagissent facilement afin de voir ce sur quoi travaillent les autres et partagent des mises à jour sur des plateformes internes dédiées ;
- l'apprentissage et l'ajustement mutuel. Les *squads* apprennent en permanence des projets passés et réutilisent les expériences acquises pour améliorer leurs projets futurs. Il s'agit de mettre en œuvre ou de reconfigurer des processus qui invitent à la réflexion fréquente et qui favorisent l'amélioration continue.

Régulièrement, les *squads* ont l'opportunité de se rencontrer et *networker* via des événements (par exemple : « LeHack » salon dédié à la cybersécurité, « GO Entrepreneurs » et diverses actions pour l'entrepreneuriat).

Au niveau des ressources humaines, l'entreprise mise sur les compétences collectives de ses équipes et emploie des profils très divers. Tous font appel au même langage, fondé sur le jargon informatique et la terminologie *Scrum*⁵ (développeurs, *scrum master*⁶, *business analyst*, ingénieurs, consultants, commerciaux...). Les missions sont organisées en cohérence avec les intérêts professionnels des consultants. La mobilité professionnelle des salariés est un enjeu important dans les processus RH de l'entreprise (recrutement, gestion des compétences, formation). En effet, là où la mobilité était surtout *ascendante* il y a encore quelques années, l'entreprise se tourne désormais vers une mobilité plus « *valorisante* ». Avec des collaborateurs de plus en plus en phase avec leurs réels projets et envies, plutôt qu'avec un niveau hiérarchique plus élevé. Au regard des évolutions technologiques, la compétence est une clé fondamentale pour assurer la qualité du service clients, faire évoluer les collaborateurs sur d'autres postes de travail, les préparer à une mobilité nécessaire et à une profonde transformation des métiers consécutive à l'arrivée de l'intelligence artificielle. Le plan de développement des compétences est le cadre qui permet de définir chaque année, la politique dynamique de formation de l'entreprise.

Pour réaliser ses objectifs de croissance, l'entreprise s'est rapprochée de TRISLIAN, une PME française de 250 salariés évoluant sur la région Nord-Est de la France. Spécialiste de

⁴ *Feedback* : information en retour

⁵ La méthodologie *Scrum* peut être définie par un cadre de travail léger qui aide les personnes, les équipes et les organisations à générer de la valeur orientée « client », grâce à des solutions adaptatives pour des problèmes complexes.

⁶ *Scrum master* : son rôle est de faciliter la livraison du projet, il est garant du bon fonctionnement de l'équipe.

la transformation digitale, elle traite de problématiques d'optimisation de projets, et d'activités de services adossées au secteur de la logistique, un savoir-faire complémentaire qui permettra la conquête de nouveaux marchés. La fusion sera effective le 1^{er} juillet 2025 : les deux entités n'en formeront plus qu'une. Ce rapprochement doit favoriser une double maîtrise : celle des processus métiers et des technologies digitales.

Votre mission au sein de l'entreprise DREAM-TEAM RH

Le projet de fusion provoque de l'incertitude chez les salariés. Des signes de faiblesse apparaissent chez TRISLIAN : départs de collaborateurs expérimentés, consultants sous pression perdant en efficacité. Les méthodes de travail et les processus spécifiques semblent difficiles à harmoniser entre les entreprises, ce qui génère des pertes de temps, une absence de vision stratégique à long terme, et finalement un manque d'adhésion des collaborateurs TRISLIAN à la culture d'entreprise DREAM-TEAM RH. Une enquête interne a été diffusée en novembre 2024, auprès des consultants des deux entités. Elle fait ressortir une réticence à travailler ensemble, et le sentiment d'une rémunération déconnectée du niveau d'implication. La direction de DREAM-TEAM RH souhaite réaffirmer ses valeurs et accompagner au mieux les changements induits par la fusion. Elle vous charge, auprès de Nathalie BARBEGAL, DRH, de réfléchir à l'harmonisation des pratiques et outils de gestion pour accompagner le changement, de favoriser l'adhésion des collaborateurs à la culture de l'entreprise et enfin de renforcer la motivation par une rémunération plus adaptée.

Dans ce contexte, la direction vous demande de prendre en charge les trois dossiers suivants :

Dossier 1 - Accompagner le changement

Dossier 2 - Favoriser l'adhésion à la culture d'entreprise

Dossier 3 - Partager la valeur

*Pour réaliser les travaux demandés, il vous faudra nécessairement mobiliser pour chaque mission des **grilles de lecture théoriques adaptées et récentes** afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes.*

*L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation **d'outils de gestion appropriés** seront également primordiales pour conduire vos missions.*

L'étude s'appuie sur une situation réelle d'entreprise. Cependant pour des raisons de confidentialité, certaines dénominations, annexes et données ont été modifiées et librement adaptées.

DOSSIER 1 - Accompagner le changement

L'amélioration de la performance collective demeure une priorité pour la politique de gestion des ressources humaines de DREAM-TEAM RH. Aujourd'hui, l'entreprise souhaite harmoniser les pratiques et développer les équipes mixtes issues des deux sociétés fusionnées. Cependant des freins persistent.

L'enquête interne réalisée au cours du dernier trimestre 2024 est le point de départ d'une réflexion sur la stratégie RH que la direction DREAM-TEAM RH veut adosser au modèle de la performance collective.

Il s'agit de passer du niveau individuel au niveau collectif et de considérer les spécificités de l'équipe afin de définir les éléments concrets sur lesquels doit se concentrer la démarche d'amélioration. L'agilité, l'adaptabilité, les relations interpersonnelles, la coopération, la communication ou la prise de décision sont autant de dimensions qui peuvent être améliorées par et pour un meilleur fonctionnement avec les équipes de TRISLIAN.

Vous participez à la réflexion sur la mise en œuvre des changements nécessaires par une analyse de la situation et des propositions de pistes d'accompagnement du changement.

Vos missions :

Pour mener à bien vos missions, vous prendrez soin de vous appuyer sur des grilles d'analyse théoriques adaptées au cas ainsi que sur les documents fournis en annexes et les éléments du contexte.

1.1 Dans une note structurée, destinée à la direction, vous présenterez un diagnostic de la situation et proposerez des pistes d'amélioration en insistant sur les dispositifs (pratiques et outils) mobilisables pour accompagner les changements nécessaires.

1.2 Vous expliquerez sur quels besoins spécifiques se base la motivation au travail des salariés dans une organisation agile et dans quelle mesure cela peut diminuer les résistances au changement.

1.3 Pour initier les changements attendus, le plan de développement des compétences est un outil de pilotage et d'organisation essentiel pour la formation des salariés. Vous rappellerez le cadre juridique qui en régit les droits et obligations ainsi que les étapes de son élaboration.

Liste des annexes

Annexe 1 - Résultats de l'enquête interne

Annexe 2 - Extraits d'entretiens conduits lors de l'enquête interne

Annexe 3 - Trois niveaux d'analyse de l'organisation Agile

Annexe 4 - L'Agilité vue par les praticiens

Annexe 5 - La méthode *Scrum* en pratique : des règles génériques

Annexe 1 - Résultats de l'enquête interne

Enquête diffusée au 4^e trimestre 2024 auprès des collaborateurs de DREAM-TEAM RH et de TRISLIAN. Les réponses sont données sur une échelle de 0 à 5 – 5 étant le maximum - (extraits)

Tableau 1 • Contraintes internes

<i>Mes contraintes sont imposées par :</i>	DREAM-TEAM RH	TRISLIAN
La technique	0,1	3,7
La dépendance vis-à-vis des collègues	0,7	4,2
Des normes et des procédures	0,3	4,6
La hiérarchie	0,2	4,1
Un suivi ou contrôle informatisé	0	3,5

Tableau 2 • Intensité du travail

<i>La pression des délais c'est :</i>	DREAM-TEAM RH	TRISLIAN
Devoir travailler dans l'urgence	0,9	4,5
Devoir abandonner une tâche pour une autre plus urgente	0,7	5
Changer de projet en fonction des besoins de l'entreprise	0,2	4,7

Tableau 3 • Autonomie

<i>Mon équipe est autonome car elle :</i>	DREAM-TEAM RH	TRISLIAN
Décide et choisit la façon d'atteindre les objectifs	5	1,5
N'applique pas toujours les procédures prescrites	3,9	0,5
Règle elle-même les incidents, les imprévus	4,9	1,6
A le pouvoir de faire varier les délais	4,7	0,1
Acquiert de nouvelles compétences et les utilise	4,7	0,9

Tableau 4 • Satisfaction au travail

<i>Mon équipe partage :</i>	DREAM-TEAM RH	TRISLIAN
La même vision du projet	4,5	2,2
L'objectif global du projet	5	2,1
La même motivation	3,9	2,2
Les indicateurs de suivi du projet et de performance	4,1	0,6
Des réflexes de coopération	4,9	0,5
Des tensions entre collègues	0,6	4,5
Des tensions avec la hiérarchie	0,5	4,8
Des questions d'organisation du travail	4,3	1,2

Annexe 2 - Extraits d'entretiens conduits lors de l'enquête interne

Laure, Chef de projet - TRISLIAN - octobre 2024

« Le déroulement d'un projet de développement est un peu toujours le même : je reçois les responsables de l'entreprise cliente et j'étudie leur besoin en m'appuyant sur le cahier des charges. Ensuite l'équipe de projet (un chef de projet, six développeurs, trois testeurs, un commercial, deux *business analyst*) est constituée. Les équipes et les ressources ne sont pas « dédiées » à ce projet spécifiquement : les équipiers sont souvent sur plusieurs projets en même temps. Nous discutons ensemble de la faisabilité du système, des solutions engageables, des délais, des coûts, des ressources mobilisables.

Environ quatre semaines sont nécessaires à la recherche des solutions. Une deuxième réunion a lieu, les solutions techniques sont présentées et discutées. Les critiques sont nombreuses, le groupe confronte les différentes solutions possibles, je dois choisir la meilleure. Une étude de faisabilité est alors réalisée et communiquée à l'équipe : il s'agit de chiffrer *a priori* le coût global du projet, j'ai de grandes difficultés à le faire car je n'ai pas, au départ, une vision d'ensemble du projet.

Je planifie globalement et répartis les tâches. Je contrôle la réalisation mais c'est difficile à faire car les équipiers ne sont pas « *focus* », ils sont mobilisés sur d'autres projets en parallèle : ils n'ont jamais le temps d'analyser à fond le problème...

Chez le client, il y a toujours des « *bugs* ». Les rectifier nous prend un temps fou : corriger, re-tester, reconstruire... Si le projet n'est pas livré à la date prévue, TRISLIAN doit verser des pénalités de retard...Récemment des tensions sont apparues entre co-équipiers, ils se renvoient mutuellement la responsabilité des retards. Dès le début du projet, j'ai la pression des délais et des coûts. (...). À la livraison du projet, il y a toujours des écarts structurels entre la commande-client et le résultat, on repart alors pour un nouveau cycle : il faut tout remettre à plat (...) ».

Nicolas, *Scrum master* - DREAM-TEAM RH - octobre 2024

« Confiance dans le squad, C'est LE mot d'ordre en mode agile. Chez nous, pas de hiérarchie, tout est décidé en commun, on s'écoute, on décide ensemble. L'équipe est constituée de façon permanente donc on se connaît, on sait travailler ensemble. Les ressources on les a, on s'engage sur un *sprint*⁷ de deux semaines, au bout du *sprint* : le client est consulté il donne son *feedback*, c'est le « *sprint review* » – À nous de le prendre en compte dans le planning, tu vois, il ne peut pas y avoir d'erreurs graves par rapport à la demande-client.

Le « *Sprint rétrospective* » permet de savoir pourquoi les infos-clients n'ont pas été comprises par l'équipe. « On apprend de nos erreurs » ! Quand il y a des « *bugs* » on se challenge pour se motiver, on a créé un jeu, on a corrigé 70 bugs en deux semaines seulement. Dans la *team*, tout le monde à son mot à dire : on partage la même vision du projet, la prise en compte du *feedback* est essentielle, on se pose des questions : quels obstacles ? Comment fait-on pour que la prochaine fois ça n'arrive pas ? (...) on utilise des outils : démo, archivage, les *squads* ont une page publiée, en libre accès sur l'intranet. On partage avec les autres...Ce que j'apprécie vraiment ? C'est le dialogue et l'engagement. On apprend en permanence, on déborde de notre spécialité, le « top » c'est d'arriver à être polyvalent pour faire avancer l'équipe ».

⁷ Sprint : Un sprint désigne une période limitée dans le temps dont une équipe Scrum a besoin pour effectuer une quantité de travail donnée (2 à 8 semaines).

Annexe 3 - Trois niveaux d'analyse de l'organisation Agile

L'agilité serait l'expression d'un changement de paradigme, où l'incertitude et le changement deviennent sources d'opportunité. Or, les outils de gestion traditionnels ne sont pas forcément conçus pour ce changement continu.

Selon la clé d'entrée des auteurs (management stratégique, de projet, ou d'équipe), l'agilité est abordée sous différents angles de lecture, considérant la compétence collective, les outils de gestion et les pratiques d'une façon éclatée (tableau suivant).

Trois niveaux d'analyse de l'Agilité

<i>Macro : l'entreprise</i>	Une entreprise, qui peut englober et épouser le changement (Nijssen et Paauwe, 2012)
<i>Méso : le service développement</i>	Une unité apte à créer un changement rapide et à apprendre de ce changement en contribuant à la création de valeur perçue pour le client, à partir d'une dynamique collective et d'une méthode Agile (Conboy, 2009)
<i>Micro : l'équipe de projet</i>	La capacité de l'équipe à répondre et intégrer de façon efficace et efficiente les changements, lors du cycle de développement d'un projet (Lee et Xia, 2010)

*Outils et pratiques pour une compétence collective en situation
F. CHEDOTEL- P. GENTIL Revue Française de Gestion N°270/2018*

L'entreprise libérée

Les organisations dites « libres », décrites par Getz (2009), n'ont souvent ni organigramme ni même espace de travail fixe. Elles n'ont pas de badgeuses pour contrôler le va-et-vient des employés, permettant ainsi aux salariés de gérer leur temps de travail comme bon leur semble. Certaines de ces entreprises n'ont pas d'équipe de dirigeants, de poste officiel ou de département des ressources humaines. L'auteur postule que, derrière toutes ces pratiques, il y a le principe selon lequel l'autonomie rend les organisations plus créatives et innovantes. Cette transformation consiste à migrer d'une logique du « comment on fait les choses » vers une mentalité de « pourquoi on les fait ». Les managers libérateurs sont capables de créer une culture égalitaire, donnant à chaque employé la liberté de décider de la meilleure façon de contribuer à la vision stratégique de l'organisation. Ils stimulent la créativité et une « culture du bonheur ». La « libération » présuppose ainsi l'humanisation des relations dans l'entreprise, et la création d'une culture de la confiance (Carney et Getz, 2012).

Ces idées ne sont pas nouvelles. Ces principes de base furent proposés par Douglas McGregor dans les années 50. Cependant, malgré toutes les promesses des organisations basées sur le principe de la confiance totale, peu de sociétés ont osé l'adoption de ces principes (environ 3 % de l'échantillon du rapport HOW (2016) appartient à cette catégorie). Selon Carney et Getz (2012) la libération exige le courage de plonger dans l'inconnu et de faire confiance au « bon côté » de la nature humaine pour établir une culture de l'excellence fondée sur une vision ambitieuse. Peu de leaders sont capables de faire un tel saut. Cette transformation nécessite le courage de quitter une zone de confort et de faire une transition difficile, au cours de laquelle la performance peut diminuer. La plupart des dirigeants préfèrent la sécurité et la légitimité institutionnelle des systèmes de contrôle [...].

Entreprise libérée et organisation agile : Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle – M. Lima et M. Dalmas – Recherche et cas en Sciences de Gestion- 2017

Annexe 4 - L'Agilité vue par les praticiens

« Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

- les individus et les interactions plus que les processus et les outils ;
- des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ;
- la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle ;
- l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments mais nous privilégions les premiers. ».

12 principes agiles



Source : Manifeste Agile – (2001)

Annexe 5 - La méthode *Scrum* en pratique : des règles génériques

La philosophie gestionnaire de la méthode *Scrum* apporte un cadre fondé sur des règles génériques simples qui fixent l'organisation des équipes projet.

D'abord, le *Scrum* est une équipe multidisciplinaire qui traduit le carnet de commandes en incrément potentiellement livrable à chaque *sprint*. Chaque équipe compte de 8 à 12 personnes, porteuses d'une compétence métier nécessaire au projet. Les rôles de chacun sont bien définis : un membre prend le rôle d'animateur (*Scrum master*), garant de l'adhésion de l'équipe aux valeurs et aux règles agiles ; un autre, en lien avec les clients, représente ses demandes en maintenant le carnet de commande et s'assurant qu'il est visible à tous (*le Product owner*), enfin les développeurs et testeurs élaborent les estimations et les décisions ensemble, ils répartissent les tâches en fonction de l'objectif commun de livraison au client. Les équipes observées sont auto-organisées : elles ont toute latitude pour décider de ce qui sera développé, selon quel partage des tâches et avec quels outils au cours du *sprint*.

Le *sprint* joue un rôle fondamental, c'est le délai durant lequel chaque équipe *Scrum* travaille à transposer la part du carnet de commandes sélectionnée en une fonctionnalité livrable au client. Il est marqué par plusieurs moments clés. Il démarre par une réunion de planification où l'équipe construit une vision et s'engage sur les fonctionnalités à livrer au client et un plan d'action.

Ensuite, chaque journée est rythmée par le *Daily meeting*, debout autour du tableau où sont affichées les tâches faites, en cours et à faire, chacun écoute, parle à son tour sans ordre préétabli, choisit et affiche ses tâches sur le tableau, propose son aide et prend part aux décisions d'une façon conviviale (rires, applaudissements, remerciements). L'équipe réévalue chaque jour l'avancement des tâches et réajuste si nécessaire planning et choix techniques. Des démonstrations du produit (démonstration), ouvertes à l'ensemble des équipes et au client ont également lieu. En fin de *sprint*, chacun exprime son ressenti et ses idées d'amélioration au cours d'une ultime réunion (rétrospective). L'équipe enchaîne ainsi les *sprints*, suivant un processus itératif, jusqu'à la livraison du produit [...].

F. CHEDOTEL- P. GENTIL

Le Cas de la méthode agile Scrum - Revue Françaises de Gestion N°270/2018

DOSSIER 2 - Favoriser l'adhésion à la culture d'entreprise

Pour les équipes projet, le cœur de l'agilité réside dans l'action. La DRH souhaite favoriser la capacité des acteurs à apprendre des situations de travail complexes et encourager la ligne managériale à des pratiques susceptibles d'impulser le changement. Elle se demande pourtant si la transposition du « modèle » agile est possible alors même que la taille de l'entreprise s'accroît. Une attention particulière est portée sur la prévention des difficultés liées aux différences culturelles entre les deux entités. L'intégration culturelle sera placée au cœur de la stratégie de réorganisation.

Vous participez à la réflexion menée par la direction pour fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'une même culture, dans le but de créer une nouvelle dynamique d'entreprise.

Vos missions :

Pour mener à bien vos missions, vous prendrez soin de vous appuyer sur des grilles d'analyse théoriques adaptées au cas ainsi que sur les documents fournis en annexes et les éléments du contexte.

2.1 En prenant appui sur des références théoriques pertinentes, vous soulignerez les enjeux de la culture d'entreprise dans ce contexte de changement.

2.2 Vous proposerez au dirigeant un plan d'action qui permettra de faciliter la convergence culturelle dans l'optique de la fusion à venir.

2.3 Dans un mémo destiné à la DRH, vous présenterez les perspectives d'évolution des pratiques RH pour les managers de proximité.

Liste des annexes

Annexe 6 - Extraits du site internet de l'entreprise : valeurs et sens, approche agile

Annexe 7 - Sites d'évaluation employeur, témoignages

Annexe 8 - Le dilemme de la confiance

Annexe 6 - Extraits du site internet de l'entreprise : valeurs et sens, approche agile

DREAM TEAM RH

Partager des valeurs – Donner du sens

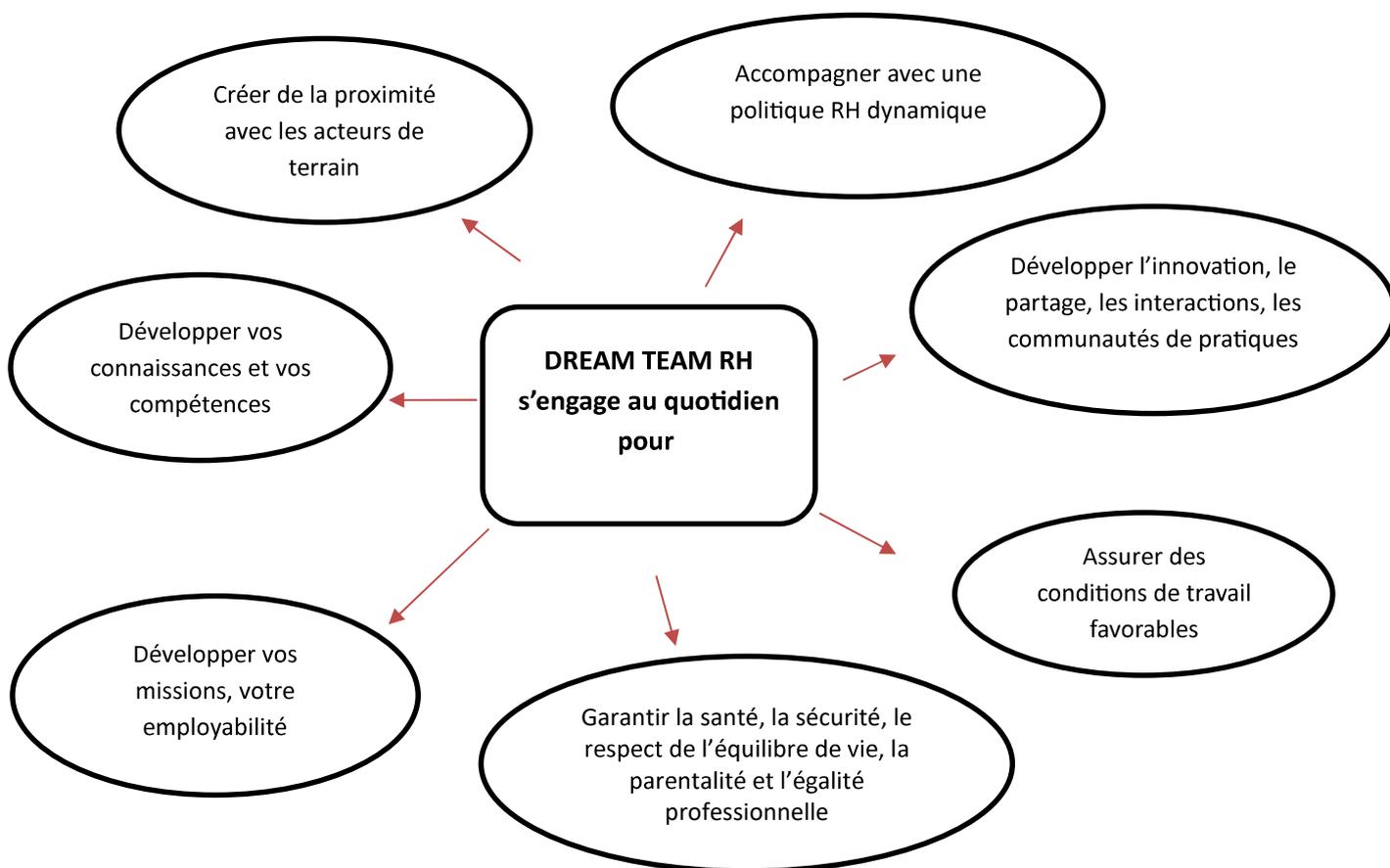
Notre entreprise vous laisse de l'espace pour développer votre créativité et votre expérience. Nous sommes conscients que votre talent, votre sens de l'innovation et votre implication font notre force.

Notre modèle

- 1- Le mouvement permanent, la volonté d'avancer dans une direction commune
- 2- Notre expertise et notre savoir-faire
- 3- Notre proximité et notre attachement aux parties prenantes
- 4- Un état d'esprit d'entrepreneur allié à l'expertise

Chez DREAM TEAM RH : DURABILITÉ - CRÉATIVITÉ - CONFIANCE

Nous savons conjuguer dynamisme, esprit d'entreprendre, agilité et communication



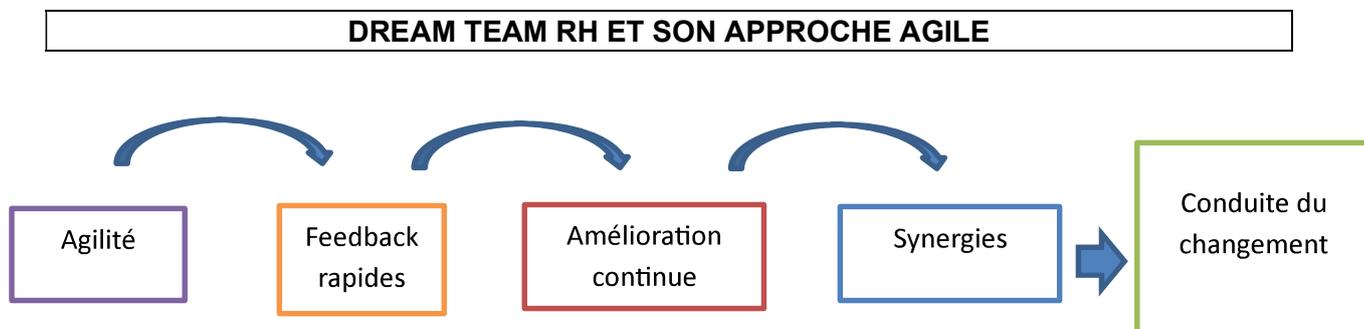
Annexe 6 (suite)

Approche agile

Rendre une organisation agile, c'est souhaiter développer son avantage concurrentiel.

L'agilité place le client au centre et permet de construire de la valeur ajoutée

Pratiquer l'agilité, c'est expérimenter



Notre idée

Nous croyons fermement que l'humain est au cœur des projets et qu'il est partie prenante de toute transformation. Chaque changement, évolution, nouveau projet est une histoire différente. Nous ne connaissons pas le dénouement de chaque histoire, mais nous pensons que la meilleure façon de l'écrire est de l'écrire ensemble et en mode agile. Les principes agiles offrent une approche spécifique permettant un meilleur accompagnement.

Dans la pratique ?

- Nous organisons et animons différents ateliers, **ouverts à tous**, de découverte de l'agilité, (observation de travaux de groupe, mises en situation...)
- Nous accompagnons la transition en mode agile en acculturant et en formant à la demande les équipes aux méthodes afin de les laisser assimiler les principes et les valeurs.
- Nous veillons à faire progresser les acteurs et collaborateurs par la mise en place d'un suivi. Nous accompagnons les acteurs step by step, organisons des rétrospectives et proposons des ateliers en fonction des axes de progression.
- Les phases de consolidation et d'assimilation s'organisent par le partage, par l'animation de communautés et par la création d'un référentiel bonnes pratiques.

Notre entreprise est dotée d'un service de développement agile

Parce que faire émerger l'intelligence collective est notre devoir, nous avons réuni au sein de notre service de développement agile, l'ensemble de nos acteurs agiles : coaches, managers du changement, scrum master, etc.

La force de ce service : rassembler des expériences et des parcours différents pour innover, créer de nouveaux dispositifs, de nouvelles méthodes, de nouveaux outils qui pourront être utilisés lors des interventions auprès des clients.

Annexe 7 - Sites d'évaluation employeur, témoignages

Ces commentaires ont été collectés sur des plateformes d'évaluation d'entreprises. Ces sites indépendants regroupent des avis de collaborateurs ou d'ex-collaborateurs de l'entreprise TRISLIAN - octobre 2024.

Témoignage 1 : « **Avantages :** j'aime bien l'idée de complémentarité dans la future fusion, encore faut-il se donner les moyens d'une bonne intégration culturelle... »

Inconvénients : les dirigeants soulignent les avantages financiers du rapprochement avec DREAM-TEAM RH mais négligent complètement le facteur humain. Personne ne nous a demandé notre avis. On ne sait même pas si on pourra fonctionner ensemble tant nos approches sont différentes... ».

Témoignage 2 : « **Avantages :** ambiance dynamique et familiale, il y a un bon équilibre vie perso/vie pro... Les méthodes de travail ? Classiques de la gestion de projet... »

Inconvénients : fusion à venir, en juillet 2025, les changements organisationnels seront majeurs : on ne sait pas du tout à quelle sauce on va être mangés : leadership, conditions de travail, statuts, convention collective, formation, suivi de carrière... Sur le papier tout fonctionne bien, mais concrètement on ne sait pas trop ce que cela va donner... On nous demande en permanence de changer, de nous adapter. Le changement permanent ? c'est très démotivant ! ».

Témoignage 3 : « **Avantages :** contexte attractif, travail en équipe, tickets restaurants. »

Inconvénients : Scrum, n'est qu'un prétexte pour exiger de nous plus de performance, faire mieux et plus vite... nous mettre sous pression. On fait agile, c'est la nouvelle mode... je ne comprends rien à leur verbiage, à leur présumée autonomie. Nous, les managers, on se retrouvera bientôt seuls à régler les problèmes, je ne suis pas prêt pour ce grand moment de solitude, je préfère partir avant... ».

Annexe 8 - Le dilemme de la confiance

La confiance au travail est une notion bien plus complexe qu'elle n'apparaît dans les écrits en vogue. Pour la comprendre, il faut prendre en compte la notion du pouvoir inhérente à toute action collective.

Faire confiance aux managers apparaît de plus en plus comme la solution aux phénomènes de retrait du travail qui s'expriment de façons diverses chez toutes les catégories de salariés. Ce thème de l'importance des relations de confiance n'est pas nouveau : il a donné lieu, depuis un quart de siècle, à une floraison impressionnante d'ouvrages et d'articles. On peut y voir une alternative aux dégâts causés par la coercition bureaucratique qui a envahi les organisations et dont l'échec patent pousse à la recherche pour l'encadrement de nouvelles façons « d'animer » son équipe. De même, les difficultés rencontrées par les entreprises pour introduire des modes de travail coopératifs montrent la difficulté de faire fonctionner de façon plus harmonieuse et pense-t-on plus efficace les collectifs de travail.

Chacun d'entre nous le sait : on ne peut pas faire confiance à quelqu'un d'imprévisible. Cette imprévisibilité dans les décisions qui vont être prises, comme dans les réponses qui vont être données, crée une méfiance spontanée qui conduit à des stratégies de protection et d'évitement et plus généralement à un sentiment d'insécurité. Faisons simple : si un salarié

pose une question et obtient de la part de son manager la réponse A et que le lendemain un autre salarié pose la même question et obtient la réponse B, alors ce manager est considéré comme imprévisible, incapable de capter la confiance de ceux dont il a la responsabilité. C'est d'ailleurs bien en ces termes que les salariés expriment leur méfiance à son égard en disant : « il est imprévisible ». Tout manager ayant compris ce principe simple va-t-il pour autant s'efforcer de devenir prévisible, de surveiller son discours et ses réactions en effaçant tout caractère erratique dans les relations qu'il entretient avec ses subordonnés ?

Pour le dire autrement, va-t-il ainsi adopter une posture éthique puisque c'est ainsi que les philosophes qualifient le fait de renoncer à l'incertitude de son propre comportement ? (« Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance », d'Afef Chouaib et Ferid Zadem, RHIME, Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, 2012). C'est en fait bien plus compliqué qu'il n'y paraît car la sociologie des organisations nous a montré depuis longtemps que ce faisant le manager acceptera de perdre une grande partie de son pouvoir et se fragilisera dans la réussite de sa mission.

Car le pouvoir n'est pas la hiérarchie, mais tient en grande partie à l'incertitude que l'on détient dans l'utilisation des ressources qui sont nôtres. (...).

Or, il faut constater que dans la littérature managériale contemporaine, cette notion de pouvoir, pourtant centrale dans la vie des organisations et l'action collective, a disparu de tout le verbiage autour du « leadership » et de la confiance. Pourtant, nous touchons là au « au dilemme du manager », c'est-à-dire au cœur de la difficulté pour ce dernier de remplir son rôle. Il lui faut à la fois accepter d'être prévisible pour établir avec les salariés une relation de confiance tout en conservant par sa maîtrise d'une incertitude pertinente pour son équipe une part de pouvoir nécessaire pour exercer ses responsabilités. Il a donc un arbitrage à faire entre ces deux nécessités. Il n'existe nulle recette sur la façon de réaliser cet arbitrage car celui-ci est éminemment contextuel. Il tient à l'organisation dans laquelle évolue le manager, aux « routines défensives » qui s'y sont constituées, et à la capacité individuelle de ce manager à gérer les relations de face à face (« Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change », de Chris Argyris, John Wiley & Sons, 1993).

Tant que cette notion de pouvoir ne sera pas reconnue ou tout simplement acceptée comme concurrente mais pas antinomique de la notion de confiance, on ne comprendra pas la difficulté qu'ont les responsables de tous niveaux à établir avec leurs subordonnés des relations de confiance. Confiance et pouvoir sont ainsi intimement liés et la recherche de l'équilibre entre les deux constitue la vraie difficulté à laquelle se trouve confronté tout manager. Pour le dire autrement il lui revient, à lui et non à sa hiérarchie, de définir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dans l'activité menée en commun. Autant il est de la responsabilité du manager de définir clairement ce qui est non-négociable (les résultats à atteindre par exemple), autant il appartient au groupe de réguler son propre fonctionnement, en excluant ce qui pourrait rester incontrôlable dans le comportement des membres du groupe. La rétention de l'information, par exemple, apparaît comme contradictoire avec le fonctionnement confiant d'un groupe de travail. Et l'on observera que ces règles du jeu, parce que définies et acceptées par le groupe lui-même, bénéficient d'un haut degré de légitimité.

François Dupuy – Harvard Business Revue – 17/11/2023

DOSSIER 3 - Partager la valeur

L'entreprise arrive au terme de son accord d'intéressement conclu en 2022. Avec des bénéfices en constante croissance sur les trois dernières années, elle souhaiterait, lors de la négociation du nouvel accord, la prise en compte d'un meilleur partage de la valeur. La loi du 29 novembre 2023 incite en effet les entreprises à négocier avec le CSE et les instances représentatives du personnel un accord incluant dorénavant une prime de partage de la valeur.

Les collaborateurs de DREAM-TEAM RH bénéficient déjà d'une prime de participation d'un montant d'environ 1 500 euros par salarié et par an, qui constitue un placement sur un plan d'épargne d'entreprise bloqué pendant cinq ans et exonéré d'impôts sur le revenu. Il s'agit pour l'heure de renégocier un accord d'intéressement qui permettra d'inclure la prime de partage de la valeur supplémentaire.

La direction souhaite utiliser ce dispositif législatif comme un véritable levier de réflexion avec les partenaires sociaux, afin de valoriser l'implication des équipes dans la performance de l'entreprise.

Vos missions :

Pour mener à bien vos missions, vous prendrez soin de vous appuyer sur des grilles d'analyse théoriques adaptées au cas ainsi que sur les documents fournis en annexe et les éléments du contexte.

3.1 Après avoir exposé les enjeux de la rémunération immédiate et de la rémunération différée, vous présenterez les arbitrages possibles au sein de DREAM-TEAM RH afin de définir les axes d'une politique de rémunération cohérente avec sa stratégie.

Nathalie BARBEGAL souhaite, en amont des négociations, évaluer le montant de la prime d'intéressement destinée aux salariés des agences de Lyon et de Nîmes.

3.2 Vous calculerez, dans un premier temps le détail de la prime individuelle attribuée pour chaque squad, puis dans un second temps le montant total de la prime à verser aux salariés des agences de Lyon et de Nîmes. Vous montrerez la pertinence du choix de la formule de calcul de l'intéressement aux regards des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Nathalie BARBEGAL vous charge de préparer et de réaliser le suivi de la négociation l'accord d'intéressement.

3.3 Vous présenterez les étapes incontournables de la négociation future et vous soumettrez un plan pour la rédaction de l'accord d'intéressement.

3.4 Dans un courriel, vous informerez les salariés des modalités de versement de la prime de partage de la valeur.

Liste des annexes

Annexe 9 - La prime d'intéressement, son calcul et les modalités de son versement

Annexe 10 - Formule de calcul de la prime d'intéressement retenue par les dirigeants de DREAM-TEAM RH

Annexe 11 - Données pour le calcul de la prime qualitative de performance

Annexe 12 - Extrait de la loi n°2023-1107 du 29 novembre 2023 - art. 8

Annexe 13 - Verbatim - Nathalie BARBEGAL - DRH de l'entreprise

Annexe 9 - La prime d'intéressement, son calcul et les modalités de son versement

Qu'est-ce que l'intéressement ?

L'intéressement est un plan d'épargne salariale qui permet aux salariés de recevoir une prime proportionnelle aux résultats ou aux performances de leur entreprise. Ces résultats sont appréciés soit au niveau global de l'entreprise, soit au sein de l'un de ses établissements ou unité de travail. Le but visé est d'associer les salariés aux objectifs et résultats de l'entreprise.

Quelles sont les entreprises qui peuvent mettre en place l'intéressement ?

Toutes les entreprises (quels que soient leur forme juridique, leur nombre de salariés ou leur domaine d'activité) peuvent le mettre en place par voie d'accord entre l'entreprise et les salariés ou leurs représentants ou par décision unilatérale de l'employeur.

Lorsqu'il existe, l'intéressement concerne tous les salariés.

La répartition des primes peut s'effectuer de manière égalitaire ou selon trois possibilités :

- être distribuée uniformément,
- être distribuée proportionnellement au salaire ou au temps de présence du salarié,
- combiner plusieurs de ces critères.

Comment est versée la prime d'intéressement ?

L'intéressement varie en fonction des résultats de l'entreprise. Le montant est calculé sur la base d'une formule fixée dans l'accord d'entreprise.

Cependant, il existe un double plafond :

- le total des primes d'intéressement versées à l'ensemble des salariés bénéficiaires ne peut pas excéder 20 % du total des salaires bruts versés,
- la somme perçue, par un salarié et par an, au titre de l'intéressement ne peut pas dépasser 75 % du plafond annuel de la Sécurité sociale (montant du PASS 2024 : 46 338 €).

Si le salarié ne fait pas la demande du versement immédiat, la prime est automatiquement versée sur un plan d'épargne salariale.

Où peut être placée la prime d'intéressement ?

Selon l'entreprise, il est possible de verser la prime d'intéressement :

- via un versement immédiat au salarié : la somme perçue au titre de l'intéressement peut être en partie ou en totalité versée au salarié, à condition que ce dernier en fasse la demande au plus tard 15 jours après avoir été informé du montant lui étant attribué,
- sur un plan épargne entreprise (PEE) ou à défaut sur un plan d'épargne interentreprises (PEI), si le salarié ne se manifeste pas,
- sur le compte épargne-temps (CET) : le salarié peut opter pour verser tout ou partie des sommes reçues sur son CET.

Extraits de « Épargne salariale : comment bénéficier de l'intéressement ? »

www.economie.gouv.fr

Annexe 10 - Formule de calcul de la prime d'intéressement retenue par les dirigeants de DREAM-TEAM RH

« *EBE x pourcentage attribué aux salariés + prime qualitative de performance (satisfaction client)* »

- EBE de DREAM-TEAM RH : 3 200 000 euros
- Pourcentage attribué aux salariés : 8 %
- Prime qualitative de performance par palier : chaque squad, en fonction de sa performance, se voit attribuer une prime dont le montant est égal à la valeur associée au palier multipliée par le nombre de membres du squad.
 Palier 1 : inférieur à 55 points, le montant de la prime est fixé à 0 €
 Palier 2 : entre 56 et 100 points, le montant de la prime est fixé à 100 €
 Palier 3 : entre 101 et 150 points, le montant de la prime est fixé à 200 €
 Palier 4 : entre 151 et 200 points, le montant de la prime est fixé à 250 €

Cependant, même si la prime qualitative est calculée sur les squads, elle sera versée individuellement : chaque salarié touchera donc une prime composée du pourcentage de l'EBE et de la prime qualitative de performance.

Rappel pour la prime de partage de la valeur :

Au titre d'une même année civile, deux primes de partage de la valeur (PPV) peuvent être attribuées, exonérées dans les limites globales de 3 000 euros ou 6 000 euros (sur ces limites, voir précisions ci-après). Cette possibilité de verser deux PPV est issue de la loi du 29 novembre 2023, en vigueur depuis le 1^{er} décembre 2023. En outre, l'exonération d'impôt est également applicable lorsque les sommes attribuées au titre de la PPV sont versées sur un plan d'épargne salariale ou un PER d'entreprise dans les conditions et délais fixés par l'article 1^{er} du décret du 29 juin 2024.

Source interne

Annexe 11 - Données pour le calcul de la prime qualitative de performance

Agence Lyon	Nombre de salariés dans les squads	Nombre de points obtenus	Agence Nîmes	Nombre de salariés dans les squads	Nombre de points obtenus
Squad 1	08	58	Squad 1	12	122
Squad 2	10	135	Squad 2	10	110
Squad 3	09	190	Squad 3	08	55
Squad 4	11	78	Squad 4	09	90
Squad 5	10	127	Squad 5	11	110
Squad 6	09	182	Squad 6	10	171

Source interne

Annexe 12 -Extrait de la loi n°2023-1107 du 29 novembre 2023 - -art. 8

I- Lorsqu'une entreprise qui est tenue de mettre en place un régime de participation en application des articles L. 3322-1 à L. 3322-5 et qui dispose d'un ou de plusieurs délégués syndicaux a ouvert une négociation pour mettre en œuvre un dispositif d'intéressement ou de participation, cette négociation porte également sur la définition d'une augmentation exceptionnelle de son bénéfice défini au 1° de l'article L. 3324-1 et sur les modalités de partage de la valeur avec les salariés qui en découlent.

Pour l'application du premier alinéa du présent I, la définition de l'augmentation exceptionnelle du bénéfice prend en compte des critères tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la survenance d'une ou de plusieurs opérations de rachat d'actions de l'entreprise suivie de leur annulation dès lors que ces opérations n'ont pas été précédées des attributions aux salariés dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5, L. 22-10-59 et [L. 22-10-60](#) du code de commerce, les bénéfices réalisés lors des années précédentes ou les événements exceptionnels externes à l'entreprise intervenus avant la réalisation du bénéfice.

Le partage de la valeur mentionné au premier alinéa du présent I peut être mis en œuvre :

- 1° Soit par le versement du supplément de participation prévu à l'article L. 3324-9 ;
- 2° Soit par le versement du supplément d'intéressement prévu à l'article L. 3314-10, lorsqu'un dispositif d'intéressement s'applique dans l'entreprise ;
- 3° Soit par l'ouverture d'une nouvelle négociation ayant pour objet de mettre en place un dispositif d'intéressement défini à l'article L. 3312-1 lorsqu'il n'existe pas dans l'entreprise, de verser un supplément mentionné aux articles L. 3314-10 et L. 3324-9 si l'accord en application duquel il est versé a donné lieu à un versement, d'abonder un plan d'épargne mentionné aux articles L. 3332-1, L. 3333-2, L. 3334-2 ou L. 3334-4 du présent code ou à l'article L. 224-13 du code monétaire et financier ou de verser la prime de partage de la valeur mentionnée à l'article 1er de la loi n° 2022-1158 du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat.

Annexe 13 - Verbatim - Nathalie BARBEGAL - DRH de l'entreprise

Chez DREAM-TEAM RH nous souhaitons des échanges constructifs et un dialogue social apaisé. Le processus de négociation mis en place ne se résume pas aux étapes de discussions formelles. Il se prépare sérieusement et nécessite la mise en place d'étapes bien précises.

Il est important que chacune des parties exprime, dès le démarrage, ses enjeux par rapport au(x) thème(s) de la négociation et énonce ses objectifs et attendus. Des repères communs sur le(s) thème(s) de la négociation pourront être également partagés.

Un cadre collectif est élaboré. Il permet aux différentes parties prenantes de s'y référer en cas de besoin. Il contribue également à sécuriser le processus de négociation. Quel que soit l'objet de la négociation, il importe d'établir un diagnostic pour alimenter et objectiver le contenu de la négociation. Il s'agira pour l'ensemble des acteurs d'identifier : ce qui fonctionne bien et qu'il faudra maintenir, ce qui dysfonctionne et qu'il faudra chercher à améliorer, les contraintes qui ne peuvent être diminuées, voire éliminées et avec lesquelles il faudra composer.

La communication est essentielle et nécessaire afin de mobiliser l'ensemble des acteurs dans la démarche. L'information doit être claire et transmise en continu à l'ensemble des salariés et de l'encadrement. Cette information peut porter sur l'objet et le contexte de la négociation, son calendrier et les personnes impliquées dans le processus. L'avancée des discussions peut être communiquée aux salariés et à l'encadrement, si leur contribution est requise au cours du processus. Ensuite, une restitution des décisions réalisée par la direction et les représentants du personnel favorise l'appropriation du contenu négocié de l'accord par l'ensemble des salariés et de l'encadrement en charge de les faire appliquer.

La direction de DREAM-TEAM RH tient à rappeler à l'ensemble des salariés et représentants syndicaux que les négociateurs syndicaux doivent ou peuvent être à l'initiative ou actifs dans la production d'un accord. Il est important que chacune des parties vérifie qu'elle souscrit bien au fond et à la forme avant de conclure l'accord. L'entreprise met en place un comité de suivi avec des réunions régulières qui permet de vérifier que ce dernier répond bien aux objectifs fixés et de développer des mesures complémentaires ou de prévoir une révision.

Nous pensons que la négociation collective constitue un mécanisme important qui permet de garantir une bonne gouvernance. Elle accroît le degré d'adhésion des personnes qui y participent, et les implique dans les décisions qui les touchent directement.

Source interne