



**La Fonction R.H.
(Version 6.0)**



Introduction

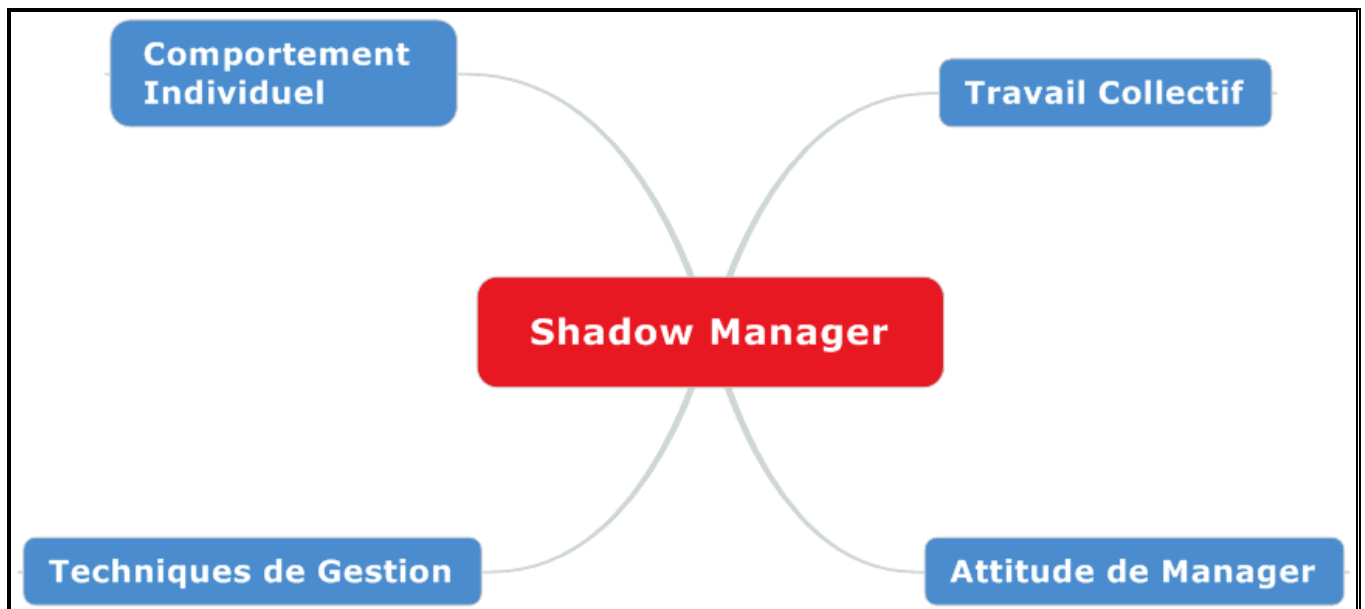
Le logiciel de simulation d'entreprise **Shadow Manager** représente le nec plus ultra des outils pédagogiques de simulation de gestion globale d'entreprise.

Il permet des mises en situation associant étroitement les réalités économiques et les contraintes en ressources humaines comme les managers peuvent les vivre.

Par là même, Shadow Manager décloisonne la formation managériale :

- Il donne la possibilité à de futurs dirigeants ou managers de s'entraîner à prendre collectivement et individuellement les « bonnes » décisions dans un environnement au plus près de la réalité.
- Il fait découvrir aux spécialistes RH la gestion globale d'entreprise que ceux ci ne sauraient méconnaître pour comprendre leur rôle en entreprise.

Au-delà des dimensions individuelle et collective de formation et parallèlement à l'approfondissement des techniques de gestion, **Shadow Manager** permet à chacun des apprenants de s'interroger sur son attitude au sein de l'équipe et sur sa contribution managériale.

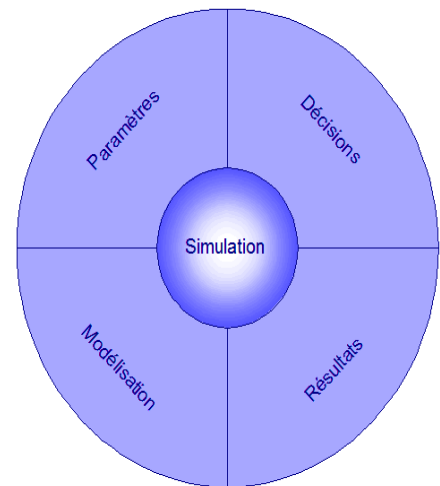


L'objet de ce document est de présenter l'organisation générale de Shadow Manager et de développer la nouvelle dimension « Ressources Humaines » avec ses données et scénarios propres puisqu' il s'agit de [l'innovation majeure de la version 6.0 du logiciel.](#)

Organisation

Classiquement, le logiciel prend en compte les grandes fonctions de l'entreprise selon le schéma suivant :

- **Paramètres d'environnement**, qui décrivent les contextes, par nature changeant avec le temps, dans lesquels évoluent les fonctions,
- **Décisions de l'Entreprise**, décrivant les positions prises par l'entreprise, à chaque étape de son évolution, sur les différents leviers de sa performance,
- **Modélisation**, qui décrit les fonctionnalités techniques par lesquelles le logiciel rend possible de simuler la réalité sous une forme adaptée.
- **Résultats**, fruits de la confrontation des décisions aux paramètres d'environnement, mais aussi de la concurrence entre entreprises, c'est l'élément moteur de la méthode pédagogique mise en œuvre.



Fonctions

Le logiciel classe le personnel géré en 3 grandes **fonctions ou filières de métiers**:



- Le **personnel commercial**, éventuellement polyvalent ou spécialisé par ligne de produit vendu par l'entreprise, constitue la force de vente de l'entreprise.
- Le **personnel productif**, localisé sur le lieu de production, concourt à la production de tous les produits de l'entreprise (non spécialisé)
- Le **personnel siège** représente, entre autres, les fonctions de siège, administrative, financière, RH... mais aussi du support comme la logistique, le SAV ou l'informatique.

Le personnel de chaque fonction est géré distinctement, et dispose de son encadrement.

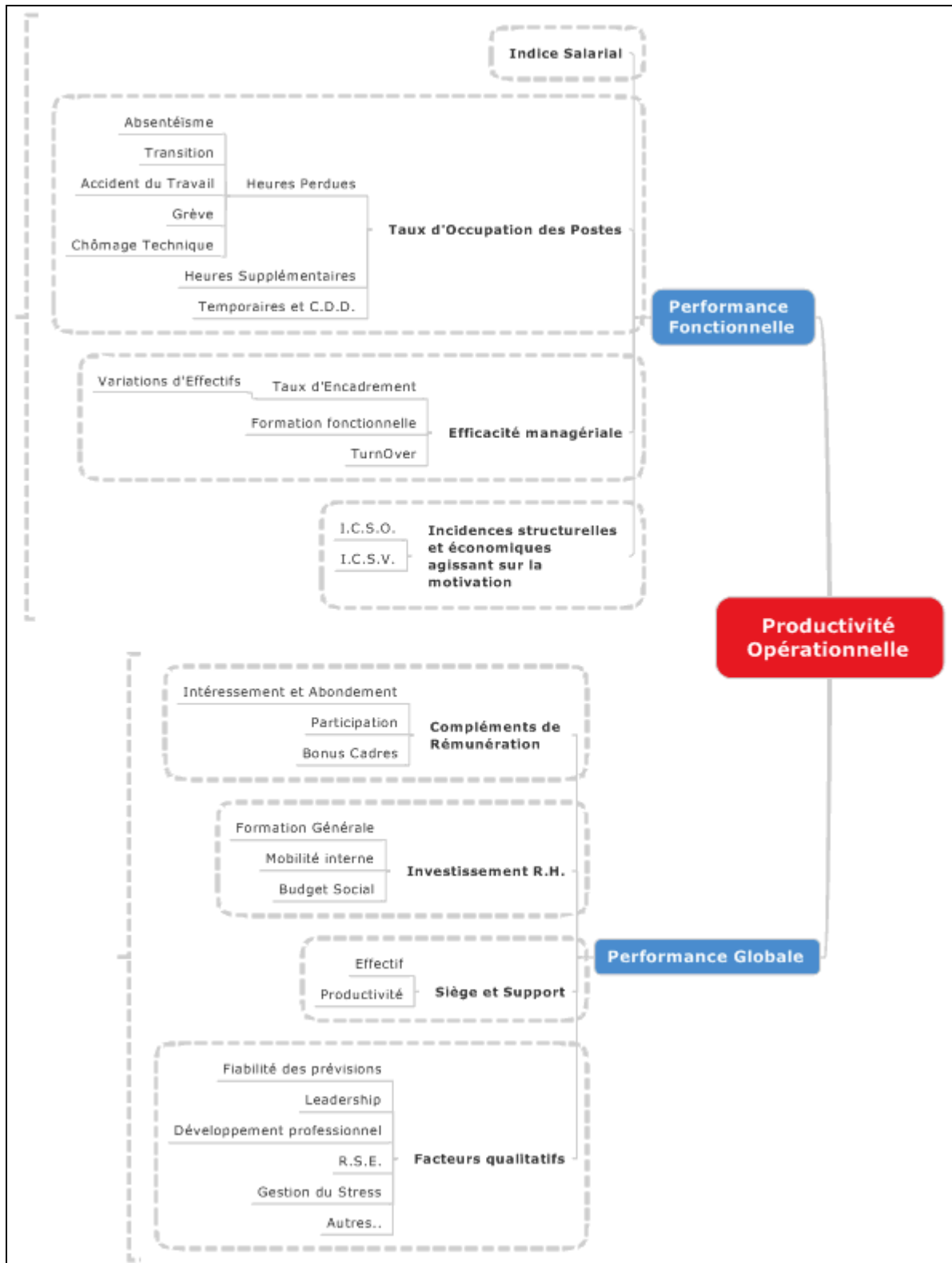
Variables

Les variables RH à gérer sont :

- **Effectifs** cadres et non cadres,
- **Rémunérations** fixe et variable + les **périphériques** comme la participation, etc.,
- **Heures de travail** perdues (Turnover, absentéisme, accidents du travail, grève, chômage technique) ou ajoutées (pour la fonction de production : heures supplémentaires, travail temporaire ou CDD),
- Taux d'encadrement et **Taux d'Occupation des Postes** (T.O.P.) par **fonction**,
- **Investissements RH** : Formation, Budget Social, Intéressement annuel, etc.,
- **Efficacité managériale opérationnelle** variant en fonction des niveaux de formation et de turnover dans le service et dépendant du taux d'encadrement,
- **Performance RH globale**, qui s'exprime par la fiabilité de la prévision et la qualité des politiques RH menées en mobilité interne, en RSE et sur le plan du Leadership. Cette performance globale induit le « moral » des salariés.
-

Contribution fonctionnelle des Ressources humaines

La performance de la fonction Ressources Humaines s'organise en deux pôles (Voir le schéma ci-dessous). Cette performance agit au cœur des 3 grandes **fonctions** de l'entreprise, et contribue au **moral global** des salariés.



Chronologie des situations

Un scénario est, pour l'entreprise, une succession de situations rencontrées, caractéristiques de contraintes économiques et sociales. Il résulte d'une tendance générale du marché et de la réalité de l'entreprise, impactée par des décisions ou des absences de décision.

Afin de s'assurer d'une bonne prise en mains des leviers décisionnels le scénario privilégié va crescendo en termes de difficulté.

Ainsi les situations pourraient, par exemple, se dérouler dans l'ordre chronologique suivant :

1. **Lancement** (les enjeux RH se focalisent sur le recrutement de compétences)
2. **Croissance** (Le rôle des RH s'élargit ; ils soutiennent la croissance)
3. **Consolidation** (l'impact RH est important dans l'entreprise, où il faut trouver un bon équilibre entre l'économique et le social)
4. **Crise avec restructuration** (le rôle des RH est central dans la réorganisation)
5. **Crise avec rachat par une tierce entreprise** (l'impact RH y est essentiel pour faire de deux entreprises une seule)

Cette dernière situation, peu commune, ne sera simulée que sur décisions des animateurs, en fonction du niveau de maîtrise atteint par les joueurs et des objectifs fixés.

En général, à l'issue de la période de crise et si les décisions du management le permettent, les entreprises devraient « revenir » en situation de croissance ou de consolidation.

Situations proposées

Les situations présentées ci dessous sont issues directement de l'observation du comportement des acteurs salariés, en rapport avec un certain contexte et des réponses apportées par la direction aux problématiques posées.

Environnement économique globalement favorable :

Les situations suivantes seront mises en avant :

- Le conflit interpersonnel dans le partage des responsabilités amenant les apprenants à définir les fonctions et les rôles dans l'entreprise
- La surenchère salariale entre entreprises du même secteur obligeant les managers à développer des politiques de fidélisation autre que salariale
- Le départ collectif d'un groupe de salariés (ingénieurs ou commerciaux) fragilisant le tissu social et nécessitant des réponses appropriées du management.

Environnement économique moins favorable :

D'autres situations pourraient être retenues :

- La progression de l'absentéisme traduisant la chute du moral social et obligeant à une reprise en mains du management.
- Le harcèlement individuel d'un manager en difficulté pour éclairer les besoins d'une formation approfondie des cadres.

Environnement économique fortement dégradé

Des scénarios de crise seront envisagés:

- Un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (P.S.E.) impactant plus de 9 salariés sur 30 jours, impose le strict respect de la procédure sociale,
- Le projet de fermeture d'une usine avec occupation par le personnel, obligeant le management à négocier une sortie de crise,
- Le départ de salariés clé (ingénieurs études ou prototype, commercial Grands comptes....) amenant l'entreprise à des concessions salariales ou de carrières pour conserver ses compétences.
- Etc.

Les scénarios proposés ci-dessus ne le sont qu'à titre indicatif. Ils sont en tout état de cause à adapter en fonction des demandes particulières de nos clients en début de chaque simulation.

Contribution en Ressources humaines

Les apprenants auront à se positionner sur plusieurs variables et facteurs RH, au moyen d'une « feuille de décisions » formatée, qui leur sera remise à chaque période. Ils obtiendront leurs résultats collectifs sur des tableaux de bord RH produits à l'issue de la période.

Parallèlement des travaux en atelier leur seront demandés afin de les faire plancher sur des situations spécifiques, utiles tant à l'apprentissage technique qu'à l'analyse comportementale dans leur rôle.

Ainsi pourront être abordées les situations suivantes :

- La résolution d'un problème de harcèlement par un manager,
- L'absence d'attractivité à l'embauche,
- La négociation annuelle obligatoire avec les syndicats,
- L'élaboration du Plan de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (R.S.E.)
- Etc.

La qualité des réponses sera évaluée « à chaud » par l'animateur devant l'équipe concernée. Il pourra éventuellement agir sur certaines variables, quantitatives, comme l'augmentation de la compétition salariale ou la grève du personnel, ou qualitatives, comme le leadership ou la responsabilité sociétale d'entreprise par exemple.

Ainsi les capacités des équipes à maîtriser les situations RH se traduiront concrètement dans la réalité économique et sociale de leur entreprise aux moyens des résultats.