



## TRAVAIL NOTÉ 3

(25 points, 25 % de la note finale, ± 15 pages)

### THÈME : CARRIÈRES, COMPÉTENCES ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

#### INTRODUCTION

---

Le travail noté 3 vous propose deux études de cas pratiques inspirées de la réalité de professionnels des ressources humaines. Ces études de cas s'intéressent chacune à des pratiques internes de GRH dont la gestion des carrières, le développement des compétences et le mieux-être au travail. Par ailleurs, ces études de cas vous permettront d'avoir une vue d'ensemble d'une situation en milieu de travail sur ces thématiques et, aussi, de mobiliser vos acquis personnels et vos nouvelles connaissances de manière intégrée. L'une des compétences d'un professionnel des RH est de pouvoir analyser une situation problématique, présenter ses arguments et résoudre le problème à partir d'un fait vécu ou inspiré de la réalité.

Dans le cadre de ce travail, nous vous demandons essentiellement deux choses : la première, lire activement chacun des cas présentés; la seconde, analyser par écrit la situation pour faire ressortir le problème, ses causes et ses conséquences, les objectifs de votre intervention à titre de professionnel des RH, l'élaboration des solutions possibles, la justification de la solution retenue et la proposition d'un plan d'intégration de cette solution. Cette façon de faire traduit la démarche d'analyse guidée que nous vous présentons à l'aide de différentes questions associées à chacun des cas.

Nous vous invitons à lire attentivement les consignes de réalisation de ce travail à la page suivante.



*Pour ce travail, faites appel aux connaissances apprises dans les troisième et quatrième blocs du cours. Revoyez notamment les chapitres 5, 7 et 10 du manuel et le contenu du site Web du cours associé à ces chapitres, et mobilisez vos acquis personnels et professionnels.*



## CONSIGNES

---

### Réalisation du travail

- Votre travail noté est constitué de deux parties comportant chacune des activités différentes à réaliser. Chacune des parties représente une courte étude de cas associée à l'une ou l'autre des trois thématiques présentées en introduction à ce travail. Le croisement de thématiques est possible.
- Lisez activement les deux études de cas et répondez aux questions posées en vous appuyant sur les informations données dans le cas et en faisant appel aux notions apprises dans le cours ainsi qu'à votre expérience personnelle.
- Assurez-vous de faire des recommandations qui répondent au contexte interne et aux besoins des acteurs; favorisez des propositions réalistes selon les moyens dont dispose l'organisation.
- Vos réponses sont individuelles et doivent être rédigées dans vos mots.
- Au moment de la rédaction de votre travail, assurez-vous de bien respecter les critères d'évaluation présentés à la toute fin de ce document. Ces critères vous permettront de savoir précisément ce que l'on attend de vous pour chacune des parties de ce travail noté.

### En guise de rappel – la remise de votre travail

- Vous devez remettre votre travail noté à votre personne tutrice à la **semaine 13 en utilisant l'outil de dépôt des travaux notés** accessible sur le site Web du cours, dans le menu « Évaluation ».
- Nous vous recommandons d'attribuer un nom différent à vos documents de travail et à la version finale de votre travail pour éviter toute confusion lors de la remise de ce dernier. La personne tutrice corrigera la copie qui lui aura été remise en premier lieu et n'acceptera pas de versions ultérieures.
- Assurez-vous aussi de bien identifier votre travail en utilisant la feuille d'identité accessible sur le site Web du cours, à la rubrique du même nom dans le menu « Évaluation ». Un travail qui n'est pas identifié correctement (sans référence à vos nom et prénom, numéro d'étudiant, coordonnées personnelles) risque de ne pas être corrigé dans le délai prévu.
- Votre travail sera d'une longueur d'environ 15 pages.
- Nous vous conseillons d'utiliser une police à caractère simple (Arial, Times New Roman ou Calibri) de taille 10 à 12 points.

### Attention!

**Plagiat et intégrité intellectuelle – Tolérance zéro!** Attention de ne pas reproduire exactement les informations consultées pour la réalisation de ce travail; assurez-vous d'indiquer toute référence à des idées empruntées (qui ne sont pas les vôtres), à des passages cités d'un manuel (y compris celui du cours), d'un article ou d'un site Internet que vous avez consulté ou, encore, aux propos d'une personne rencontrée lors de la collecte des informations. Au besoin, vous pouvez vous inspirer de la bibliographie du manuel du cours pour présenter vos références.

**La qualité du français.** La note obtenue à ce travail pourra être diminuée d'un maximum de 2,5 points (10 % de la note), si vous ne respectez pas les règles d'usage du français (grammaire, orthographe). Nous vous invitons à vous relire attentivement et à utiliser un dictionnaire.



## ÉTUDE DE CAS N<sup>o</sup> 1<sup>1</sup>

---

### **Le développement des compétences et une carrière réussie à Torta Bianca : pas pour tout le monde!**

#### **L'entreprise et sa direction**

L'entreprise Torta Bianca est un établissement de la région des Laurentides œuvrant dans le secteur de la transformation alimentaire. Torta Bianca, biscuiterie spécialisée dans la confection de biscuits sans gluten, compte 55 employés répartis en deux quarts de travail. Elle se différencie de ses concurrents puisqu'elle emploie une main-d'œuvre très diversifiée : jeunes en insertion professionnelle, travailleurs expérimentés qui ont fait un retour sur le marché du travail, main-d'œuvre immigrante et employés de production spécialisés dans les mélanges de molécules. L'ensemble des employés de production est réparti en trois groupes d'âge : les employés ayant moins de 25 ans (jeunes en insertion), les employés âgés de 40 à 50 ans (travailleurs immigrants) et les ouvriers expérimentés qui ont plus de 50 ans. Le quart de soir est occupé majoritairement par de jeunes employés et le quart de jour par les employés de plus de 40 ans. Un peu moins de 40 % des employés de production détiennent une attestation d'études collégiales ou un diplôme d'études professionnelles. L'entreprise a été fondée en 1983 par M. Robert Boiteux, un ancien boulanger-pâtissier qui occupe le poste de directeur et supervise la production et sa conjointe, M<sup>me</sup> Johanne Rivard, qui est responsable des finances. La direction de Torta Bianca peut compter aussi sur les services de M<sup>me</sup> Micheline Ouimet, une ancienne représentante des ventes qui occupe maintenant le poste de directrice des ventes. Elle s'occupe notamment des clients commerciaux afin de leur offrir une gamme de produits adaptés à leurs besoins et à leurs événements d'affaires. Les clients sont exigeants; leurs demandes sont aussi variées. Il faut donc être très créatif, planifier les prévisions des ventes et faire découvrir les nouveaux produits. M<sup>me</sup> Ouimet a bonne réputation. Elle est dévouée et très attentive aux besoins de ses clients, ce qui lui a même valu le prix de la meilleure vendeuse des Laurentides il y a deux ans, lors d'un Gala méritas organisé par le Réseau des femmes d'affaires de la région.

#### **Le service des ressources humaines**

Ce n'est que depuis quelques mois que l'entreprise a mis sur pied son service des ressources humaines. Auparavant, la gestion du personnel était si l'on peut dire laissée à elle-même, sans responsable et sans planification ni stratégie. Pour le recrutement de son personnel, l'entreprise recourait à une agence de

---

<sup>1</sup> Étude de cas inspirée du cas Biscotto rédigé par Michel Lejeune, Ph. D., professionnel de recherche dans l'équipe Transpol. Cette étude de cas fait partie d'un rapport de recherche intitulé *Le transfert des compétences de la main-d'œuvre qualifiée en emploi au Québec, selon différents enjeux pour les entreprises : conditions facilitantes, obstacles et contraintes*, de M. Lejeune, J-L. Bédard et A. Bernier (2013), sous la direction de F. Lesemann, et financé par la Commission des partenaires du marché du travail. Les adaptations au cas original ont été réalisées par la professeure Amélie Bernier, coauteure du rapport de recherche.



placement externe. Pour la formation et le développement des compétences, ces activités étaient dispensées par des firmes et des formateurs externes à l'entreprise. Cette situation était toutefois très lourde à supporter financièrement. Aucune planification n'était effectuée concernant le transfert des connaissances alors que les employés d'expérience prenaient graduellement leur retraite. Pour ce qui est de l'évolution des carrières, on pouvait même se demander si on pouvait faire carrière à Torta Bianca! La direction de l'entreprise a donc revu sa structure organisationnelle pour créer un service des ressources humaines où deux professionnels se partagent la tâche : l'un est généraliste, Philippe Légaré, responsable des différentes activités de ressources humaines et l'autre, Alice Prudhomme, est spécialiste en relations du travail.

### **Les profils individuels et la planification de la relève**

Depuis la mise en place du service des ressources humaines, M<sup>me</sup> Ouimet, qui était autonome dans la prise de décisions administratives et la gestion quotidienne de ses représentants des ventes, a dû laisser sa place au nouveau responsable des ressources humaines, M. Légaré. Jeune, talentueux et brillant, M. Légaré en a surpris plus d'un en décrochant une Médaille du Lieutenant-gouverneur pour son parcours scolaire exemplaire. Depuis son entrée récente sur le marché du travail, sa carrière est à son image : dynamique et inspirante. Il a d'ailleurs accepté de relever le défi de développer le service des ressources humaines à un rythme accéléré afin que Torta Bianca ne perde pas les connaissances et les compétences de ses travailleurs expérimentés. D'ailleurs, dix employés spécialisés de la production et deux représentantes aux ventes expérimentées partiront à la retraite au cours de la prochaine année... la crise est donc aux portes! Pour cette raison, M. Légaré exerce une certaine pression sur M<sup>me</sup> Ouimet pour qu'elle planifie le transfert des compétences des représentants et qu'elle envisage aussi le développement de nouveaux partenariats. Selon M. Légaré, la situation est délicate puisque sur les cinq nouveaux employés embauchés depuis les six derniers mois, trois d'entre eux ont quitté leur emploi après quelques semaines de travail. En plus, les employés qui étaient attirés à l'accueil et à leur formation ne veulent plus s'impliquer dans l'intégration des nouveaux employés. La motivation dans l'usine, pour les employés de production, et sur la route, pour les représentants aux ventes, est à son plus bas. M<sup>me</sup> Prudhomme s'occupe déjà d'explorer des solutions pour favoriser le rapprochement entre les employés.

### **Une fin de carrière en veilleuse ou des attentes non comblées?**

M<sup>me</sup> Ouimet ne partage pas toujours les façons de faire de M. Légaré : il utilise davantage les nouvelles technologies pour les réunions de travail, s'intéresse beaucoup à la performance des représentants des ventes et souhaite développer une communauté de pratique pour faciliter la collaboration et le partage des idées au sein de ce groupe d'employés. Il a aussi l'idée d'utiliser des iPad pour favoriser la capture de façons de faire par les employés de production. M<sup>me</sup> Ouimet, quant à elle, trouve que c'est du temps gaspillé puisque les représentants des ventes ont tous été formés à la même école, sur le terrain, et que tous se connaissent assez bien. M. Légaré lui a aussi demandé d'animer certaines rencontres de travail pour stimuler le partage d'idées nouvelles, ce qui ne lui plaît pas particulièrement. Elle préfère rencontrer directement ses clients et maintenir des relations personnalisées plutôt que de passer du temps à animer des réunions de travail pour favoriser le développement professionnel de ses représentants, mais pas de sa propre carrière. M<sup>me</sup> Ouimet en vient à remettre en question sa contribution au sein de l'entreprise. Elle se sent de plus en plus envahie par les demandes du nouveau responsable des ressources humaines. Le directeur, M. Boiteux, avait même remarqué sa baisse de motivation. Elle se rend compte aussi qu'elle ne



pourra peut-être plus aspirer à de nouvelles responsabilités, compte tenu de cette nouvelle réorganisation du travail. Elle se sent désengagée et a même commencé à sonder certains de ses clients de longue date pour obtenir un autre poste. M. Légaré est toutefois à l'écoute de ses collègues et proactif. Il a observé le changement de comportement au travail de M<sup>me</sup> Ouimet. Il lui a d'ailleurs proposé un entretien pour discuter de son niveau de satisfaction et de ses préoccupations. M<sup>me</sup> Ouimet a accepté cette invitation, mais ne sait pas à quoi s'attendre de cette rencontre.

### **Le point de vue des employés**

Contrairement aux propos de M. Légaré, certains employés de production et quelques représentants des ventes ne considèrent pas encore que le transfert de leurs savoirs puisse se faire à l'aide d'une communauté de pratique ou d'iPad, mais que c'est plutôt de façon informelle qu'on réussira à conserver les compétences des employés les plus expérimentés. Rémy, un employé de production, a d'ailleurs dit ce qu'il en pensait à M. Boiteux et à M. Légaré : « Moi, j'ai vu des employés qui prennent des notes, où c'est plutôt dans la tête de l'un et de l'autre. On sait que vous, le petit nouveau aux ressources humaines, souhaitez qu'on écrive ce qu'on fait, mais on n'a pas le temps de faire ça, on se le dit entre le changement de quart de travail. On a des traces sur les mélanges complexes, c'est tout. »

Avant l'arrivée en poste de M. Légaré, la direction avait mis en place une rotation des tâches entre les postes, mais les employés ne changeaient pas assez souvent pour maintenir cette pratique. Aussi, pour certains représentants des ventes, transférer leurs connaissances est une activité complexe puisque tout se passe avec les clients. La compréhension des besoins, la façon d'être, ça ne s'explique pas nécessairement avec un document écrit.

Veillez maintenant répondre aux cinq questions présentées à la page suivante.

**Questions liées à l'étude de cas n° 1**  
**(Total : 15 points, 7 pages)****Question 1 (3 points)**

À votre avis, étant donné l'évolution de la structure organisationnelle de Torta Bianca, la gestion des carrières telle qu'elle est définie traditionnellement pourrait-elle encore s'appliquer dans cette entreprise? En une page, répondez d'abord à cette question par oui ou non, puis définissez ce qu'on entend par une gestion dite traditionnelle des carrières et, enfin, justifiez vos propos en vous basant sur les faits les plus pertinents de l'étude de cas et sur vos lectures.

**Question 2 (4 points)**

Que suggérez-vous de faire à M. Légaré, responsable des ressources humaines, pour structurer son processus et ses activités de planification des carrières au sein de Torta Bianca? Répondez, en deux ou trois pages, dans un texte continu. Pour répondre à cette question, n'hésitez pas à revoir le chapitre 7 du manuel.

**Question 3 (2 points)**

Selon les stades de vie professionnelle présentés par Super (1957) dans le manuel au chapitre 7, à quel stade se situent respectivement M<sup>me</sup> Ouimet et M. Légaré? Justifiez vos propos, en moins d'une page, en utilisant des extraits du cas pertinents.

**Question 4 (3 points)**

Si vous étiez à la place de M. Légaré, quels indicateurs pourriez-vous utiliser pour mesurer l'efficacité de la gestion des carrières au sein de Torta Bianca? Identifiez quatre indicateurs et justifiez vos choix à l'aide des éléments pertinents du cas. Répondez en moins d'une page à cette question.

**Question 5 (3 points)**

Dans cette étude de cas, il a été question aussi du choix des méthodes de formation et de développement des compétences. Certains employés doutent ou remettent en question les méthodes retenues ou proposées par le nouveau service des ressources humaines. Si vous étiez à la place de M. Légaré, quelles méthodes de formation et de développement des compétences retiendriez-vous ici? Pour répondre à la question, identifiez trois méthodes qui seraient particulièrement pertinentes pour Torta Bianca et expliquez le plus clairement possible l'intérêt de les utiliser en faisant ressortir les avantages de chacune des méthodes. Prévoyez une page pour répondre à la question. Revoyez au besoin le chapitre 5 du manuel pour plus de détails sur les méthodes de formation.



## ÉTUDE DE CAS N<sup>o</sup> 2<sup>2</sup>

---

### **Le défi de l'entreprise Doctrina : combattre et reconnaître le stress au travail**

#### **Le contexte général de Doctrina**

Doctrina a été créée en 2002 par Claire Racicot et Jean Laliberté, deux chercheurs spécialistes en biotechnologie. L'entreprise est située dans la Cité de la Biotech, à Laval, au Québec. Cet emplacement a favorisé le maillage de Doctrina avec d'autres entreprises, avec l'Institut national de recherche scientifique et avec certains investisseurs étrangers. Doctrina emploie 80 personnes hautement qualifiées; plus de la moitié détiennent un doctorat. Parmi ces 80 employés, cinq personnes assurent la direction de Doctrina. Aussi, 10 % des employés sont des chercheurs en résidence, soit des doctorants ou des post-doctorants. La pression est forte pour trouver de nouvelles molécules et obtenir du financement privé. Depuis la création de Doctrina, la gestion des chercheurs est réalisée par les deux directeurs scientifiques, M<sup>me</sup> Racicot et M. Laliberté. Le travail est organisé en différents laboratoires spécialisés regroupant de cinq à six chercheurs, dont un a la responsabilité de superviser le travail de son équipe. La gestion des ressources humaines est donc décentralisée dans les équipes et selon les projets subventionnés.

#### **Les changements organisationnels**

Afin de permettre une redéfinition des objectifs de Doctrina et pour se concentrer uniquement à la programmation scientifique, M<sup>me</sup> Racicot et M. Laliberté décident d'un commun accord d'embaucher une directrice générale, M<sup>me</sup> Annie Trudeau. M<sup>me</sup> Trudeau, qui se joint à l'entreprise après une carrière internationale dans l'industrie pharmaceutique, a comme mission d'améliorer notamment l'équilibre financier de Doctrina, d'assurer une gestion optimale de l'ensemble des ressources humaines et d'accompagner les laboratoires (équipes de cinq à six chercheurs) dans le développement des compétences. Il faut dire que dans certaines équipes de travail, l'ambiance est difficile. Certains chercheurs travaillent six jours sur sept, de 12 à 15 heures par jour. Certains n'ont pas pris de vacances depuis plusieurs années. D'autres sont stressés et jamais contents des résultats obtenus. Il y a aussi une compétition informelle entre les laboratoires qui s'est installée graduellement depuis le retrait du principal partenaire financier. Les équipes de travail sont donc poussées à trouver de nouvelles compositions de molécules rapidement et à réduire les délais entre les temps d'essais pour assurer le financement de leurs travaux.

#### **Exprimer ses besoins sans se faire juger**

L'arrivée d'Annie Trudeau est vue d'un bon œil, puisque le mois dernier, Odile, une jeune post-doctorante, a fait une tentative de suicide en ingurgitant les nouveaux comprimés sur lesquels elle travaillait. Odile est pourtant une jeune femme passionnée, toutefois elle est très exigeante. Pour elle, la pression a été trop

---

<sup>2</sup> Note. — Les noms des acteurs et les faits présentés sont fictifs, mais inspirés de la réalité. Toute ressemblance avec une entreprise existante ou des personnes ne pourrait être que le résultat du hasard. Amélie Bernier est la professeure responsable de l'édition 2014 et l'auteure de cette étude de cas.



forte. Le climat de travail dans son laboratoire est difficile. Après l'événement, ses collègues ont été mis aussi au repos. Il n'existe aucun programme officiel d'aide aux employés.

#### **Quelques mois plus tard : le rapport du Cabinet-conseil Pensamiento**

À la suite de l'événement, M. Racicot, M. Laliberté et M<sup>me</sup> Trudeau ont fait appel aux services du Cabinet-conseil Pensamiento pour les aider à faire une analyse approfondie de l'entreprise, de ses stratégies et de sa gestion des ressources humaines. À l'issue de plusieurs rencontres individuelles, de la consultation de nombreux documents internes, de l'analyse des données d'un questionnaire interne portant sur le stress au travail, le cabinet-conseil produit un rapport incluant une présentation des problèmes organisationnels de Doctrina, une synthèse des conditions d'échec de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, une liste des conditions de travail à revoir et des recommandations.

Voici un extrait du rapport :

*Selon notre analyse des entretiens individuels et de la documentation, nous notons :*

- √ *que la collaboration entre les laboratoires spécialisés est insuffisante, créant une compétition malsaine entre les équipes;*
- √ *que le risque de détresse psychologique est élevé;*
- √ *que le climat de travail est stressant;*
- √ *que les attentes sont mal définies, engendrant un écart entre le travail prescrit et le travail réel.*

*Nous recommandons aussi que la direction scientifique de Doctrina :*

- √ *construise des espaces communs favorisant la détente, la discussion informelle et le partage d'idées;*
- √ *revoie le cahier de charges de travail de chacun des laboratoires;*
- √ *promeuve de saines habitudes de vie;*
- √ *modifie les horaires de travail et les procédures de travail;*
- √ *prévoie des interventions et du counseling pour traiter des symptômes liés au stress.*

Veillez maintenant répondre aux deux questions présentées à la page suivante.

**Questions liées à l'étude de cas n° 2**  
**(Total : 10 points, 7 pages)****Question 1 (7 points)**

Si vous étiez M<sup>me</sup> Trudeau et qu'on vous donnait le mandat d'implanter un programme de promotion de la santé mentale et de la gestion du stress chez Doctrina, quel en serait le contenu? Structurez votre programme en fonction de trois recommandations du rapport du Cabinet-conseil Pensamiento que vous jugez les plus pertinentes. Ensuite, précisez à qui ce programme s'adressera et le calendrier d'implantation des différentes activités ou étapes de mise en œuvre. De plus, afin d'assurer la réussite du programme, identifiez les conditions qui devront être respectées par la direction et les employés. Enfin, lors de la présentation de votre programme à la direction de l'entreprise, expliquez-lui ce qu'est l'attitude de responsabilisation. Répondez à ces questions dans un texte continu en regroupant vos idées et en vous appuyant sur les extraits pertinents du cas et sur votre lecture du chapitre 10. Revoyez aussi la capsule vidéo *Une clé pour un meilleur équilibre de vie : le courage* avec M<sup>me</sup> Manon Daigneault présentée à la semaine 12 du cours. Vous y trouverez des éléments pertinents à appliquer à la situation des chercheurs de Doctrina. Répondez en un maximum de 5 pages.

**Question 2 (3 points)**

Compte tenu du contexte de travail, Doctrina pourrait-elle obtenir la norme « Entreprise en santé »? Si oui, expliquez pourquoi. Sinon, quelles sont les conditions qui lui permettraient de se qualifier et à quel niveau? Pour répondre à ces questions, expliquez d'abord ce qu'est la norme « Entreprise en santé » et justifiez vos propos selon les quatre sphères d'activités reconnues et à l'aide d'extraits pertinents du cas. Répondez en un maximum de 2 pages. Revoyez au besoin le chapitre 10 du manuel.



## CRITÈRES DE CORRECTION

### ÉTUDE DE CAS N° 1 (15 points)

Questions	Éléments à inclure dans le travail	Critères de correction	Points accordés
<b>Question 1</b>	Un texte présentant la gestion des carrières traditionnelle appliquée au contexte de Torta Bianca. (1 page)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En se référant au manuel, à son expérience et aux faits présentés dans le cas, l'étudiant présente dans ses propres mots ce qu'est la gestion des carrières dite traditionnelle.</li> <li>- L'étudiant répond clairement à la question et justifie ses propos en se basant sur les données du cas.</li> <li>- La réponse est claire et est liée au contexte de l'entreprise Torta Bianca.</li> </ul>	<b>3 points</b>
<b>Question 2</b>	Un texte continu présentant un processus et des activités de planification des carrières. (2 à 3 pages)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation claire, synthétique et structurée d'un processus et des activités de planification des carrières.</li> <li>- L'étudiant fait référence aux notions théoriques et aux éléments du processus de planification des carrières.</li> </ul>	<b>4 points</b>
<b>Question 3</b>	Un court texte justificatif des stades de vie professionnelle. (1 page)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étudiant identifie clairement dans ses propres mots le stade de vie professionnelle de Micheline et de M. Légaré.</li> <li>- L'étudiant se réfère à la typologie de Super (1957).</li> <li>- L'étudiant s'appuie sur les lectures additionnelles identifiées dans le travail pour enrichir son texte, sans recopier le contenu, mais en citant au besoin les passages les plus pertinents à l'appui de ses propos.</li> </ul>	<b>2 points</b>
<b>Question 4</b>	Un court texte explicatif présentant des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de la gestion des carrières. (1 page)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étudiant identifie les indicateurs de mesure d'efficacité de la gestion des carrières et justifie ses choix en fonction des faits pertinents de l'étude de cas.</li> <li>- La réponse est claire et cohérente avec le contexte organisationnel de Torta Bianca.</li> </ul>	<b>3 points</b>
<b>Question 5</b>	Un texte présentant trois méthodes de formation et de développement des compétences et leurs avantages. (1 page)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étudiant présente clairement dans ses mots, trois méthodes de formation pertinentes pour le développement des compétences des employés de Torta Bianca.</li> <li>- Les avantages de chacune des méthodes sont présentés clairement.</li> <li>- L'étudiant fait référence aux lectures réalisées dans le cadre du cours.</li> <li>- La réponse est cohérente avec le contexte et les faits de l'étude de cas.</li> </ul>	<b>3 points</b>



## ÉTUDE DE CAS N° 2 (10 points)

Questions	Éléments à inclure dans le travail	Critères de correction	Points accordés
<b>Question 1</b>	Texte continu présentant un programme visant la promotion de la santé mentale et de la gestion du stress, et les conditions de réussite. (5 pages)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étudiant présente une programmation visant la promotion de la santé mentale et de la gestion du stress en fonction des faits et du contexte organisationnel de Doctrina.</li> <li>- La programmation est structurée selon trois des recommandations du rapport du cabinet-conseil.</li> <li>- La réponse est structurée et précise.</li> <li>- Le calendrier de mise en œuvre et les conditions de réussite sont clairement expliqués, comme si l'étudiant s'adressait à la direction et aux employés.</li> <li>- L'explication de ce qu'est l'attitude de responsabilisation est claire. L'étudiant présente le concept dans ses mots et fait référence à la capsule vidéo présentée à la semaine 12 du cours.</li> </ul>	<b>7 points</b>
<b>Question 2</b>	Texte explicatif présentant la norme Entreprise en santé et ses conditions de qualification. (2 pages)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étudiant exprime par écrit clairement sa compréhension de ce qu'est la norme « Entreprise en santé » en faisant référence à ses lectures et à d'autres informations au besoin.</li> <li>- Les références additionnelles utilisées sont intégrées visiblement dans la présentation et sont présentes dans la bibliographie à la fin du travail noté.</li> <li>- L'étudiant est capable de distinguer le contenu des quatre sphères d'activités et les conditions permettant à une entreprise de se qualifier pour obtenir cette certification.</li> </ul>	<b>3 points</b>

**Attention!**

! Dans ce travail, assurez-vous d'indiquer toutes références à des idées empruntées (qui ne sont pas les vôtres!) ou à des passages cités d'un ouvrage (y compris celui du cours) ou d'un site Internet. Au besoin, utilisez des exemples de la bibliographie du manuel du cours pour présenter vos références. Vous pouvez également consulter [le site Web de l'InfoSphère](#), un incontournable en matière de méthodologie de travail et de recherche.

! Lors de l'évaluation, la qualité du français sera également considérée. La note obtenue à ce travail pourra donc être diminuée d'un maximum de 2,5 points (10 % de la note), si vous ne respectez pas les règles d'usage du français (grammaire, orthographe, etc.). Nous vous invitons donc à vous relire de manière attentive.