

### Exercice 1 : La société Dentine (Exam 2018 V1)

La société Dentine, est une PME spécialisée dans la production et la vente de produits d'hygiène bucco-dentaire emploie 332 personnes. Etant donné que le marché est porteur sur le moyen terme, la direction a décidé de profiter de cette croissance, d'évaluer ses atouts en termes de personnel, et donc d'analyser l'évolution probable de ses salariés par rapport aux besoins prévisionnels.

On vous soumet les effectifs actuels et les besoins en effectifs prévus à un horizon de quatre ans qui exprime une croissance et une transformation des structures de qualification :

Catégorie	Effectifs actuels	Effectifs prévus
<b>Ouvriers non qualifiés</b>	195	140
<b>Ouvriers et employés qualifiés</b>	89	110
<b>Techniciens et agents de maîtrise</b>	25	30
<b>Cadres</b>	23	18
<b>Total</b>	332	298

Compte tenu de la pyramide des âges actuelle et à partir d'une reconduction des taux d'évolution au sein des catégories professionnelles (démissions, mutations, promotions), la direction est en mesure d'anticiper les caractéristiques de la population actuelle à l'horizon de quatre ans :

- ✓ La catégorie des cadres, relativement jeune et très stable, ne devrait perdre qu'une seule personne ;
- ✓ Parmi les techniciens, trois quitteront l'entreprise et deux accéderont à la catégorie des cadres ;
- ✓ Le personnel qualifié diminuera du fait des départs (huit) et des promotions (trois) ;
- ✓ Le personnel non qualifié diminuera, principalement en raison d'un taux de rotation assez élevé. Dix personnes quitteront l'entreprise et sept seront promus.

Travail demandé :

1) Reprendre et compléter le tableau ci-dessous.

	Effectifs actuels	Besoins à 4 ans	Effectifs probables	Ecart
<b>Ouvriers non qualifiés</b>				
<b>Ouvriers et employés qualifiés</b>				
<b>Techniciens</b>				
<b>Cadres</b>				
<b>Total</b>				

2) Quelles sont les politiques qui peuvent être menées ?

## Exercice 2 : La société Biron (Examen 2018 V2)

La société Biron est une PME spécialisée dans la production et la vente de produits alimentaires pour les animaux (chevaux, chats, chiens...). Cette entreprise existe depuis plus de 30 ans. Elle a un partenariat avec les deux coopératives de la région. Ces 10 dernières années la société a vu son activité s'accroître.

Cette entreprise emploie 180 personnes en 2012. L'effectif se décompose ainsi :

- 100 ouvriers et employés non qualifiés ;
- 40 ouvriers et employés qualifiés ;
- 30 techniciens et agent de maîtrise ;
- 10 cadres.

Entre 2012 et 2017, 4 ouvriers et employés non qualifiés et 3 techniciens et agent de maîtrise partent en retraite. 4 ouvriers et employés non qualifiés sont promus ouvriers et employés qualifiés, 3 ouvriers et employés qualifiés sont promus technicien et agent de maîtrise et 2 techniciens et agent de maîtrise sont promus cadre

Les besoins en 2017 sont les suivants :

- 102 ouvriers et employés non qualifiés ;
- 42 ouvriers et employés qualifiés ;
- 30 techniciens et agent de maîtrise ;
- 10 cadres

Soit un effectif au total de 184 salariés.

La société Biron est aujourd'hui confrontée à un problème d'effectif d'ici 2017, des salariés partent en retraite et d'autres seront promus, ce qui conduit à une transformation des structures de qualification.

Travail demandé :

1) Reprendre et compléter le tableau ci-dessous ?

	Ouvriers et employés non qualifiés	Ouvriers et employés qualifiés	Techniciens et agents de maîtrise	Cadres
<b>Effectif en 2012</b>				
<b>Départs</b>				
<b>Promotion</b>				
<b>Effectif en 2017</b>				
<b>Besoins prévisionnels</b>				
<b>Ecart</b>				

2) Proposer des ajustements sur le plan interne et externe.

### Exercice 3 : la société Baltimo

La société BALTIMO fabrique des produits de confection distribués sous différentes marques.

Confrontés aux difficultés de l'industrie textile les dirigeants de l'entreprise se sont lancés grâce à la réalisation de certains actifs dans un programme de modernisation.

Dans les 3 années qui viennent ils ont décidé de faire certains investissements productifs et d'innovation afin de garantir toutes les chances de survie de leur entreprise.

Cet effort en termes d'investissement, ne sera toutefois pas sans conséquence sur le volume des emplois puisqu'il est prévu de supprimer une centaine d'emploi d'ici T+3, en évitant autant que faire se peut tout recours au licenciement.

Le tableau de structure (Tableau 1) établi au 31 décembre de l'année T, apporte les informations sur les effectifs et l'emploi.

	Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
<b>Effectifs au 31.12.T</b>	42	60	144	254	500
<b>Répartition par âge de l'effectif total au 31.12.T</b>					
<b>Moins 20 ans</b>	0	0	6	18	24
<b>20-29 ans</b>	2	11	28	52	93
<b>30-39 ans</b>	6	14	39	88	147
<b>40-49 ans</b>	20	13	33	75	141
<b>50-59 ans</b>	12	17	28	20	77
<b>+ 60 ans</b>	2	5	10	1	18

Pour les 3 ans à venir, les hypothèses faites sur les composantes de l'évolution démographique conduisent à prévoir un certain nombre de départs dont une soixantaine au titre de la retraite. La ventilation des départs à la retraite par qualification est rapportée dans le tableau 2.

Départ	Cadres	TAM	Employés et ouvriers	
			Qualifiés	Non qualifiés
<b>Retraite</b>	8	10	15	28

Par ailleurs, on s'attend à un taux de démission comparable à celui des années passées et qui devrait se situer au total, sur les trois prochaines années à 4%, de l'effectif pour chacune des catégories cadres, TAM, et qualifiés, et à 8% pour les non qualifiés.

Les dirigeants souhaitent développer une politique de promotion dynamique en envisageant, d'ici T+3, le passage de 60 ouvriers employés non qualifiés vers les emplois de qualifiés, ainsi que l'accession à la catégorie TAM pour une quinzaine de qualifiés et vers la catégorie cadre pour une dizaine de TAM.

Compte tenu de l'amélioration de son outil de production et de l'informatisation accélérée des tâches administratives, la société prévoit une réduction importante de ses effectifs employés et ouvriers d'ici T+3. Par contre, la diversification de sa gamme et l'effort d'innovation impliquent un accroissement significatif du nombre de techniciens et de cadres. Les besoins prévisionnels sont rassemblés dans le tableau 3.

	Cadres	TAM	Employés et ouvriers	
			Qualifiés	Non qualifiés
<b>Besoins théoriques d'ici fin T+3</b>	45	70	95	190

Questions :

- 1) Expliquer et formaliser dans un ou plusieurs tableaux les différents éléments, qui caractérisent sur les 3 années, la dynamique du marché interne de l'entreprise, en fonction des hypothèses retenues par ses dirigeants.
- 2) Définir et justifier les mesures correctives qui s'imposent d'ici T+3, ainsi que les éléments de politique de personnel dans laquelle elles doivent s'inscrire.

## Exercice 4 : La société Indus.

L'entreprise INDUS est une grande société industrielle en croissance depuis quelques années. Son effectif total était de 41 419 salariés en N-1 et de 41 833 salariés en N.

Tableau 1 : Composition de l'effectif en N (hors intérimaires)

Catégorie hiérarchique	Sexe		Total	Rappel N-1
	Hommes	Femmes		
Agents de production (AP)	13 521	1 539	15 060	14 910
Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise (ETAM)	13 228	2 668	15 896	15 739
Ingénieurs et cadres (IC)	8 421	2 456	10 877	10 770
Total	35 170	6 663	41 833	41 419

Tableau 2 : Répartition de l'effectif par âge en N

Moins de 20 ans	20-24 ans	25-29 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55-60 ans	Plus de 60 ans
0 %	19 %	17 %	9 %	8 %	4 %	14 %	17 %	11 %	1 %

Tableau 3 : Nombre de promotions entre N-1 et N

Catégories hiérarchiques	Promotion à l'intérieur de la même catégorie hiérarchique	Passage à la catégorie hiérarchique supérieure
AP	2 894	150
ETAM	1 812	95
IC	1 145	-

Tableau 4 : Taux de démission entre N-1 et N

Catégories hiérarchiques	Taux de démission
AP	6 %
ETAM	5 %
IC	4 %

Compte tenu de l'activité en croissance d'INDUS, la Direction estime qu'une progression de l'effectif total (hors intérimaires) de 0,5 % est nécessaire pour répondre aux impératifs de production (avec une répartition identique des effectifs entre les différentes catégories hiérarchiques).

La DRH prévoit, de son côté, les mouvements de personnel suivants entre N et N+1 :

- la politique de promotion devrait se traduire par les mêmes taux de promotion d'une catégorie hiérarchique à la catégorie supérieure entre N et N+1 qu'entre N-1 et N ;
- le taux de démission entre N et N+1 devrait être identique à celui enregistré entre N-1 et N ;

– l'entreprise prévoit qu'en N+1, 70 % des plus de 60 ans vont partir en retraite et que 2 % des 55 à 59 ans vont bénéficier d'une retraite anticipée. Ce taux est identique quelle que soit la catégorie hiérarchique.

La DRH doit estimer les besoins éventuels en termes d'embauches à l'issue de ces mouvements de personnel. Si nécessaire, l'entreprise envisage d'embaucher en CDI certains des intérimaires ayant déjà travaillé pour l'entreprise. Selon ses besoins, elle embauchera autant d'intérimaires que nécessaire.

En N, les intérimaires représentent 8 % de l'effectif de l'entreprise. 70 % des intérimaires occupent des postes d'AP (agents de production), 20 % des postes d'ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) et 10 % des postes d'IC (ingénieurs et de cadres).

Au cours de l'année N, la DRH a réalisé une étude afin d'estimer le nombre d'embauches que pourrait représenter la conversion de certains contrats d'intérim en CDI.

La DRH voulait vérifier si les compétences des intérimaires correspondaient aux besoins futurs de l'entreprise. Elle a également réalisé une enquête pour connaître les souhaits des intérimaires. Les résultats de cette enquête permettent de disposer des données suivantes :

AP		Souhaitent être embauchés par INDUS +	
		Oui	Non
Disposent des compétences pour être embauchés par INDUS +	Oui	50 %	15 %
	Non	25 %	10 %
ETAM		Souhaitent être embauchés par INDUS +	
		Oui	Non
Disposent des compétences pour être embauchés par INDUS +	Oui	60 %	5 %
	Non	25 %	10 %
IC		Souhaitent être embauchés par INDUS +	
		Oui	Non
Disposent des compétences pour être embauchés par INDUS +	Oui	80 %	5 %
	Non	10 %	5 %

T.A.F :

- 1) Calculez l'effectif total dont l'entreprise aura besoin en N+1.
- 2) Calculez la répartition de l'effectif entre les différentes catégories hiérarchiques en N+1.
- 3) Chiffrez les conséquences des différents mouvements de personnel et estimez les besoins en personnel à l'issue de ces mouvements, au niveau global et par catégorie hiérarchique.
- 4) Compte tenu des informations disponibles sur la population intérimaire, quels choix l'entreprise peut-elle faire pour sa politique de recrutement ? Combien d'embauches, au total et par catégorie hiérarchique, va-t-elle réaliser ?