

LES ZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ • HÉLOÏSE CLOET
SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN

EXERCICES AVEC CORRIGÉS DÉTAILLÉS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

9^e ÉDITION
2017-2018

 Gualino
une marque de
 Lextenso

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ

Ancienne élève de l'ENS Cachan, elle est agrégée d'économie-gestion. Elle enseigne la Gestion des Ressources Humaines à l'IAE de Lyon (Université Lyon 3) en tant que Maître de conférences.

HÉLOÏSE CLOET

Ancienne élève de l'École de Management de Bordeaux, elle enseigne la Gestion des Ressources Humaines à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en tant que Maître de conférences.

SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN

Ancienne élève de l'ENS Cachan, elle est agrégée d'économie-gestion. Elle a enseigné à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et à Georgia State University. Elle est actuellement webjournaliste.



© Gualino éditeur, Lextenso éditions 2017
70, rue du Gouverneur Général Éboué
92131 Issy-les-Moulineaux cedex
ISBN 978 - 2 - 297 - 06654 - 9
ISSN 1288-8184

Suivez-nous sur



LES ZOOM'S

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ • HÉLOÏSE CLOET
SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN

EXERCICES
AVEC CORRIGÉS DÉTAILLÉS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**9^e ÉDITION
2017-2018**



LES ZOOM'S

LA COLLECTION TRAITE DE :

- **La comptabilité** : Comptabilité générale – Comptabilité de gestion – Comptabilité des sociétés
- **L'analyse financière**
- **La fiscalité**
- **Le droit** : Introduction au droit – Droit des sociétés – Droit commercial et des affaires – Droit social – Institutions de la France – Institutions de l'Union européenne
- **L'économie**
- **Le marketing**
- **Les relations humaines**

Présentation

L'ensemble des concepts et des outils de la Gestion des Ressources Humaines est développé dans le livre rédigé par Chloé Guillot-Soulez et publié dans la même collection :

La Gestion des Ressources Humaines
(collection Les Zoom's)

La mise en application de ces connaissances vous est facilitée par le présent ouvrage :

**Exercices de Gestion des Ressources Humaines
avec corrigés détaillés**

53 exercices de Gestion des Ressources Humaines avec des corrigés détaillés pour vous entraîner et pratiquer la Gestion des Ressources Humaines.

Ce livre va vous permettre de tester et d'améliorer vos connaissances de Gestion des Ressources Humaines, ainsi que d'acquérir le **savoir-faire** méthodologique indispensable pour traiter avec succès tous les types d'exercices lors de vos examens. Il va vous donner la **maîtrise** de principes et d'outils indispensables pour la pratique de la Gestion des Ressources Humaines au sein des organisations. Tous les thèmes de la Gestion des Ressources Humaines sont traités sous la forme d'exercices variés avec des corrigés détaillant une solution-type.

L'ensemble constitue un véritable outil de travail et d'entraînement pour l'étudiant en Gestion des Ressources Humaines.

Sommaire

Présentation	5	
Liste des abréviations utilisées	10	
Thème 1	• Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ?	13
<i>Exercice 1 – Questions à choix multiple</i>	13	
<i>Exercice 2 – La fonction de DRH</i>	16	
<i>Exercice 3 – Typologie des positions du DRH</i>	23	
<i>Exercice 4 – La réorganisation de la fonction RH</i>	27	
Thème 2	• Le recrutement	31
<i>Exercice 5 – Questions à choix multiple</i>	31	
<i>Exercice 6 – Offres d'emploi et critères discriminatoires</i>	35	
<i>Exercice 7 – Déclaration d'embauche</i>	37	
<i>Exercice 8 – CV et tests de recrutement</i>	42	
Thème 3	• La gestion des carrières	51
<i>Exercice 9 – Questions à choix multiple</i>	51	
<i>Exercice 10 – Le plafond de carrière</i>	54	
<i>Exercice 11 – Les difficultés inhérentes aux postes de direction</i>	57	
<i>Exercice 12 – L'expatriation, une aventure à manager</i>	61	

Thème 4	• L'évaluation	67
<i>Exercice 13 – Questions à choix multiple</i> 67		
<i>Exercice 14 – L'évaluation des résultats</i> 70		
<i>Exercice 15 – Talent management, 360° feedback et assessment center</i> 75		
<i>Exercice 16 – L'évaluation dans la Fonction publique d'État</i> 77		
<i>Exercice 17 – L'entretien annuel d'évaluation</i> 83		
Thème 5	• La formation	87
<i>Exercice 18 – Questions à choix multiple</i> 87		
<i>Exercice 19 – Évaluation de l'effort de formation</i> 91		
<i>Exercice 20 – La formation managériale</i> 94		
<i>Exercice 21 – La Validation des Acquis de l'Expérience</i> 97		
Thème 6	• La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	107
<i>Exercice 22 – Questions à choix multiple</i> 107		
<i>Exercice 23 – La gestion des effectifs</i> 110		
<i>Exercice 24 – La pyramide des âges</i> 116		
<i>Exercice 25 – La gestion des seniors</i> 121		
<i>Exercice 26 – La GPEC chez Electrica</i> 124		
Thème 7	• La rémunération	129
<i>Exercice 27 – Questions à choix multiple</i> 129		
<i>Exercice 28 – Les contraintes de la politique de rémunération</i> 132		
<i>Exercice 29 – L'égalité salariale entre les femmes et les hommes</i> 137		
<i>Exercice 30 – L'intéressement</i> 142		
Thème 8	• Le temps de travail	147
<i>Exercice 31 – Questions à choix multiple</i> 147		
<i>Exercice 32 – Les durées maximales de travail</i> 150		
<i>Exercice 33 – Les congés payés</i> 152		
<i>Exercice 34 – Les heures supplémentaires</i> 154		

Thème 9	• Les risques professionnels	159
<i>Exercice 35 – Questions à choix multiple</i> 159		
<i>Exercice 36 – Identifier et réduire les risques professionnels</i> 162		
<i>Exercice 37 – Le document unique d'évaluation</i> 166		
<i>Exercice 38 – Les troubles musculo-squelettiques (TMS)</i> 172		
<i>Exercice 39 – L'évaluation des risques psychosociaux</i> 175		
Thème 10	• Les relations sociales	179
<i>Exercice 40 – Questions à choix multiple</i> 179		
<i>Exercice 41 – Analyse du climat social</i> 182		
<i>Exercice 42 – Suivi de la conflictualité</i> 186		
<i>Exercice 43 – Les prud'hommes</i> 190		
<i>Exercice 44 – La représentation du personnel des TPE</i> 196		
Thème 11	• Le départ de l'entreprise	201
<i>Exercice 45 – Questions à choix multiple</i> 201		
<i>Exercice 46 – Analyse du turnover</i> 205		
<i>Exercice 47 – Les indemnités de rupture</i> 209		
<i>Exercice 48 – La rupture conventionnelle</i> 213		
Thème 12	• Quels défis pour la GRH ?	217
<i>Exercice 49 – Questions à choix multiple</i> 217		
<i>Exercice 50 – Diversité et recrutement</i> 220		
<i>Exercice 51 – L'entreprise libérée</i> 225		
<i>Exercice 52 – Audit de l'emploi des travailleurs handicapés</i> 230		
<i>Exercice 53 – Le droit à la déconnexion</i> 235		

Liste des abréviations utilisées

ADP	: Administration du Personnel	COR	: Contrepartie Obligatoire en Repos
AGEFIPH	: Association pour la Gestion du Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées	CRAM	: Caisse Régionale d'Assurance-maladie
AGIRC	: Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres	CTT	: Contrat de Travail Temporaire
ANACT/		CV	: Curriculum Vitae
ARACT	: Agence Nationale/Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail	DADS	: Déclaration Annuelle des Données Sociales
ANI	: Accord National Interprofessionnel	DARES	: Direction de l'Animation de la Recherche, des études et de la Statistique
AP	: Agent de Production	DG	: Directeur Général/Direction Générale
APEC	: Association Pour l'Emploi des Cadres	DIF	: Droit Individuel à la Formation
ARRCO	: Association des Régimes de Retraite Complémentaire	DIRECCTE	: Direction Régionale des Entreprises, de la concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
ASSEDIC	: Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (devenu le Pôle Emploi suite à la fusion avec l'ANPE)	DP	: Délégué du Personnel
AT	: Accident du Travail	DPAE	: Déclaration Préalable À l'Embauche
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics	DRH	: Direction des Ressources Humaines/ Directeur des Ressources Humaines
BTS	: Brevet de Technicien Supérieur	DS	: Délégué Syndical
C & B	: Compensation & Benefits (Rémunération et Avantages Sociaux)	DUÉ	: Déclaration Unique d'Embauche
CDD	: Contrat à Durée Déterminée	ETAM	: Employé, Technicien, Agent de Maîtrise
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée	FCP/FCPE	: Fonds Commun de Placement/Fonds Commun de Placement d'Entreprise
CE	: Comité d'Entreprise	FONGECIF	: Fonds de gestion du congé individuel de formation
CEE	: Comité d'Entreprise Européen	GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
CFE-CGC	: Confédération Générale des Cadres	GRETA	: Groupements d'Établissements publics locaux d'enseignement
CGT	: Confédération Générale du Travail	HP	: Haut Potentiel
CHSCT	: Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail	HS	: Heure Supplémentaire
CIF	: Congé Individuel de Formation	IC	: Ingénieurs et Cadres
CNAV	: Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse		

IEP	: Institut d'Études Politiques	PERCO	: Plan d'Épargne Retraite Collective
IGS	: Institut de Gestion Sociale	PME	: Petites et Moyennes Entreprises
INRS	: Institut National de Recherche et de Sécurité	PRAG	: Professeur Agrégé
INSEE	: Institut National de la Statistique et des Études Économiques	PSE	: Plan de Sauvegarde de l'Emploi
IRP	: Instances Représentatives du Personnel	R & D	: Recherche & Développement
MEDEF	: Mouvement des Entreprises de France	RH	: Ressources Humaines
MP	: Maladie Professionnelle	RRH	: Responsable Ressources Humaines
NAO	: Négociations Annuelles Obligatoires	RSE	: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	RSP	: Réserve Spéciale de Participation
OIT	: Organisation Internationale du Travail	SICAV	: Société d'Investissement à Capital Variable
OPACIF	: Organisme Paritaire Collecteur Agréé du CIF	SIRH	: Système d'Information Ressources Humaines
OPCA	: Organismes Paritaires Collecteurs Agréés	SMIC	: Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
PAS	: Plan d'Actionnariat Salarié	TH	: Travailleur Handicapé
PDG	: Président-directeur Général	TMS	: Trouble Musculo-Squelettique
PEE	: Plan d'Épargne Entreprise	URSSAF	: Union de Recouvrement de la Sécurité Sociale et des Allocations Familiales
		VAE	: Validation des Acquis de l'Expérience

Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ?

EXERCICE 1

Questions à choix multiple

1 – Parmi ces différents postes, quels sont ceux qui sont rattachés à la fonction RH (plusieurs réponses possibles) ?

- a. Responsable Développement RH
- b. Directeur Administratif et Financier
- c. Assistant de Direction
- d. Responsable Formation
- e. Contrôleur de Gestion Sociale
- f. Responsable Compensation & Benefits
- g. Assistant juridique RH
- h. Consultant en recrutement

2 – « Le service RH a décidé de confier la gestion des congés payés aux responsables opérationnels ». À quel terme managérial se rapporte cette décision (une seule réponse possible) ?

- a. l'externalisation de la fonction RH
- b. l'internalisation de la fonction RH
- c. la décentralisation de la fonction RH
- d. la centralisation de la fonction RH
- e. l'outsourcing de la fonction RH

3 – Le droit du travail émane de plusieurs sources. Associer le texte juridique à son origine :

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> a. les usages<input type="checkbox"/> b. la convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants (1999)<input type="checkbox"/> c. les lois<input type="checkbox"/> d. la jurisprudence<input type="checkbox"/> e. les traités communautaires<input type="checkbox"/> f. la directive du 22 septembre 1994 relative à l'institution d'un Comité d'Entreprise Européen (CEE) | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1. Source nationale étatique<input type="checkbox"/> 2. Communauté Européenne<input type="checkbox"/> 3. Organisation Internationale du Travail<input type="checkbox"/> 4. Source nationale professionnelle |
|--|---|

4 – L'ESS (*Employee Self Service*) fait référence à (une seule réponse possible) :

- a. l'utilisation de l'outil informatique par le service Ressources Humaines dans ses activités quotidiennes
- b. l'existence d'un forum sur l'intranet d'une organisation pour répondre aux questions RH des salariés
- c. l'existence d'un blog pour chaque salarié via le serveur de son organisation
- d. la possibilité pour le salarié de gérer lui-même son dossier individuel via une application informatique

5 – Parmi ces variables, quelles sont celles qui sont susceptibles d'influencer l'activité RH de l'entreprise (plusieurs réponses possibles) ?

- a. la fiscalité
- b. les budgets de l'entreprise
- c. le chômage
- d. le dirigeant de l'entreprise
- e. l'inflation
- f. les changements démographiques
- g. la structure de l'entreprise
- h. le style de leadership

CORRIGÉ**1 – Bonnes réponses : a d e f**

Ces quatre postes font partie du service RH :

- le Responsable Développement des Ressources Humaines a en charge la conception, le pilotage et le suivi de projets RH transversaux, en relation avec d'autres fonctions ou départements de l'entreprise ;
- le *Responsable Formation* définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en lien avec la stratégie globale de l'entreprise. Ses missions sont l'identification des besoins de l'entreprise, l'élaboration, l'organisation et la mise en place du plan de formation ainsi que l'évaluation des actions de formation menées ;
- le *poste de Contrôleur de gestion sociale* fait partie des postes de spécialistes de la fonction RH à la croisée du contrôle de gestion et de la Gestion des Ressources Humaines ;
- le *Responsable Compensation & Benefits* (ou Responsable Rémunération et Avantages Sociaux) est chargé de coordonner, harmoniser, orienter, ajuster la politique de rémunération de l'entreprise et de conseiller les opérationnels dans son application.

Les autres postes ne sont pas rattachés à la fonction RH :

- le *Directeur Administratif et Financier* (DAF) d'une entreprise s'occupe de la finance ainsi que du respect de l'application des réglementations et de la législation liées à l'activité de la structure pour laquelle il travaille. Le Directeur Administratif et Financier est le garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise. Il peut éventuellement se voir confier des tâches d'administration du personnel ;
- *l'assistant de direction* est le collaborateur direct d'un cadre, d'un manager ou d'un dirigeant mais, de plus en plus, la fonction d'assistant de direction consiste à travailler avec plusieurs cadres d'un même service. Il est hiérarchiquement rattaché au Président-directeur Général, au Directeur Général, au Secrétaire Général, au Directeur d'une fonction de l'entreprise. Dans ce dernier cas, il est donc possible de trouver un assistant de direction rattaché au Directeur des Ressources Humaines ;
- *l'assistant juridique RH* est rattaché au service juridique mais est en lien avec la Direction des Ressources Humaines qu'il assiste et conseille, comme les autres directions opérationnelles de l'entreprise, en matière de législation du travail ;
- le *consultant en recrutement* est extérieur à l'entreprise : il prend en charge pour le compte d'une entreprise la recherche et la sélection d'un collaborateur après avoir été associé à la définition du poste et du profil.

2 – Bonne réponse : c

La décentralisation consiste à confier aux responsables opérationnels (voire aux salariés) des tâches effectuées auparavant par la fonction Ressources Humaines, c'est-à-dire centralisées.

L'externalisation (ou *outsourcing*) de la fonction RH consiste à confier à une organisation extérieure (cabinets ou entreprises spécialisés) des tâches auparavant effectuées dans l'entreprise. L'internalisation correspond au phénomène inverse.

3 – Bonnes réponses :

a – 4 ; b – 3 ; c – 1 ; d – 1 ; e – 2 ; f – 2

4 – Bonne réponse : d

L'ESS (*Employee Self Service* ou libre service pour les salariés) est un outil de gestion intégré qui permet au salarié de gérer lui-même son dossier individuel. Un tel module permet de transférer une partie des tâches du service RH vers les opérationnels.

5 – Bonnes réponses : Toutes

Tous les facteurs cités sont susceptibles d'influencer l'activité de la fonction RH. Certains facteurs sont internes à l'entreprise (budgets, dirigeant, structure, style de leadership), d'autres sont externes (fiscalité, chômage, inflation, changements démographiques).

E XERCICE 2

La fonction de DRH

Témoignage de Franck W., Directeur des Ressources Humaines

« Le poste de DRH est stratégique et transversal. C'est aussi un poste d'influence »

Franck W. est diplômé de l'Institut d'Études Politiques d'Aix en Provence puis d'un troisième cycle en Ressources Humaines obtenu à l'IGS en 1990. Confronté à un contexte économique rendant difficile l'accès à un poste RH, il commence sa carrière comme formateur dans un organisme de formation. En 1991, il intègre Alstom transport en tant que responsable du développement RH. Durant dix ans, il évoluera au sein de ce poste sur différents sites et notamment à Manchester ce qui lui permettra d'ajouter une casquette internationale à son profil.

Franck W. devient DRH en 2001. Il exercera cette fonction pendant 4 ans au sein du groupe Toppan Photomasks, en 2006 il est en charge des RH au sein de Faiveley équipementier ferroviaire puis passe DRH à temps partagé sur trois sociétés différentes (Torraspapel, Malmenayde et Condat) de 2008 à 2010. Il occupe désormais cette fonction au sein du groupe CRT (Centre de Règlement de Titres, 130 collaborateurs), en charge de rembourser les titres restaurants et chèques emploi service aux restaurateurs, entreprises, particuliers. « *Sur mes vingt ans de carrière professionnelle, la première partie a été consacrée au développement des ressources humaines dans un grand groupe. Depuis dix ans, j'occupe la fonction de DRH généraliste, opérationnel, dans des structures à taille humaine.* »

Il gère de manière autonome les relations sociales. Il préside notamment le CHSCT et assiste le Directeur Général au Comité d'Entreprise. Mais l'essentiel de son activité consiste à superviser les différents projets, que ce soit le recrutement, la formation, l'administration du personnel, la paie, la communication interne... Il a, à ses côtés, une équipe de deux personnes : une chargée de Ressources Humaines et une gestionnaire Paie et Administration du personnel.

En tant que DRH, Franck W. doit faire face à des enjeux importants. « *C'est un poste stratégique puisque nous gérons une ressource stratégique pour l'entreprise : le capital humain ; pour ce faire, le DRH dispose d'une visibilité importante sur les événements internes, il prend connaissance des projets en cours avant les autres services de l'entreprise puisqu'il est chargé d'en évaluer les impacts au niveau RH. De plus, le DRH est la personne la mieux positionnée dans l'entreprise pour comprendre l'humain, l'écouter, le gérer et orchestrer un certain nombre de process, de politiques en matière de ressources humaines.* » Par exemple au sein du groupe CRT, il analyse le projet d'évaluation des managers par leurs collaborateurs « *suite logique du processus d'entretien annuel et une façon également d'évaluer aussi l'investissement-formation conséquent fait sur le management depuis plusieurs années* » précise-t-il. Mais il est avant tout un directeur, tenu de suivre la ligne directrice et stratégique de son entreprise.

Source : Témoignage adapté de la rubrique Métiers par fonction de l'APEC

À partir de ce témoignage et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

- Décrivez les activités principales et secondaires d'un Directeur des Ressources Humaines. Quels facteurs peuvent influencer la nature des activités rattachées à la fonction de DRH ?
- Avec qui le DRH est-il en relation dans son environnement quotidien ? Quelle est la nature de ces relations et quelles sont les attentes des dirigeants vis-à-vis du DRH ?
- Quelles sont les compétences et les qualités nécessaires pour occuper un poste de DRH ?
- Quels sont les formations et les parcours professionnels types pour accéder à la fonction de DRH ?

CORRIGÉ

1 – Les activités du Directeur des Ressources Humaines

	Activités majeures ou prépondérantes
Définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec la Direction Générale de la stratégie générale de l'entreprise, prendre connaissance des objectifs de développement du chiffre d'affaires et des modalités de croissance envisagées (croissance interne, croissance externe, joint venture...). • Recueillir les attentes des grandes directions (dont la Direction Générale) en matière RH. • Travail de veille : observer l'évolution des stratégies RH des entreprises de taille ou d'activité comparables, se tenir informé des innovations sociales, benchmarking éventuel. • Définir, sur la base de l'ensemble des informations préalablement citées, la stratégie RH de l'entreprise, la faire valider par la Direction Générale. • Décliner cette stratégie dans les différents domaines RH et fixer des objectifs généraux et spécifiques par division, département, site, population... • Représenter la direction et, le cas échéant, négocier avec les instances représentatives du personnel (CE, CHSCT...). • Communiquer auprès des salariés et aux syndicats sur les projets RH.

Initiation et soutien des projets RH et encadrement d'équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Donner le cap stratégique et définir les objectifs RH. • Initier et soutenir les grands chantiers/projets RH dans l'entreprise auprès des autres directions, des salariés... • Recruter les collaborateurs placés sous sa responsabilité. • Manager ses équipes : délégation, évaluation, développement des compétences... • Gérer personnellement, si nécessaire, certains dossiers stratégiques et certaines négociations. • Être force de proposition ou arbitre des choix importants de prestataires : cabinets de recrutement, d'outplacement, de coaching, agences de communication, éditeurs de logiciels...
Suivi des projets mis en œuvre et évaluation de leurs résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre l'évolution des projets RH mis en œuvre, comparer les résultats aux objectifs, mettre en place des correctifs si nécessaire. • Assurer un reporting auprès de la Direction Générale. • Assurer tout ou partie de l'interface avec les autres directions de l'entreprise, communiquer à propos de l'évolution des projets RH mis en œuvre.

Activités mineures ou éventuelles	
Communication interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> • Le DRH peut avoir la charge de la communication interne de l'entreprise et de veiller scrupuleusement à la communication relative aux projets RH au sein de l'entreprise. • Le DRH peut représenter l'entreprise auprès de la presse spécialisée ou d'autres médias, participer à différents événements externes liés à la fonction RH, au mécénat...
Services généraux	<ul style="list-style-type: none"> • Le DRH est parfois responsable des services généraux de l'entreprise
Gestion des hauts potentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Le DRH participe à la gestion de cadres à hauts potentiels : mise en place d'assessments, de 360°, de coaching, de mobilités spécifiques...
Décisions stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Le DRH peut être associé à certaines décisions stratégiques telles que les fusions/acquisitions, réorganisations.

	Variabilité des activités
Taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Dans les groupes, le DRH occupe une position stratégique. Il joue généralement un rôle de conseil RH auprès de la Direction Générale et un rôle d'impulsion, de soutien et de suivi des projets RH gérés par ses collaborateurs de façon plus ou moins décentralisée. Ses activités consistent aussi souvent en la recherche d'harmonisation des pratiques RH aux niveaux des différentes divisions et zones géographiques. Dans les PME, si le DRH réfléchit à la stratégie RH, il doit aussi s'investir dans l'opérationnel d'autant que ses équipes peuvent être réduites.
Rattachement hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> Si le DRH est rattaché directement à la Direction Générale et s'il fait partie des membres du Comité de Direction, il est plus influent que dans le cas contraire.
Convictions du PDG en matière de Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles attribués au DRH sont fortement conditionnés par les convictions du PDG en matière de Ressources Humaines. Aussi demeurent des entreprises où les DRH sont cantonnés à des aspects « traditionnels » de la fonction (aspects administratifs...).

2 – L'environnement quotidien du Directeur des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines est une fonction qui existe dans tous les secteurs d'activités. L'étendue de la fonction dépend de l'effectif. Plus ce dernier est élevé et plus la fonction est large et généralement stratégique.

Rattachements hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> Président-directeur Général (PDG) ou Directeur Général (DG) Secrétaire général Directeur Administratif et Financier <p>NB : Le DRH est parfois membre du Comité de Direction</p>
Relations fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Administratif et Financier Directeur informatique Directeur juridique Directeur de la communication Autres directions opérationnelles de l'entreprise

Les attentes des dirigeants à l'égard des DRH sont :

- une aide pour anticiper les changements ;
- une orientation « *business minded* » (c'est même une condition pour que le DRH puisse participer à la réflexion stratégique) ;

- une focalisation sur les domaines porteurs de valeur ajoutée : baisse des ressources accordées aux activités administratives, mobilisation des réseaux RH en faveur du développement de la motivation et des compétences des collaborateurs... ;
- la promotion et la garantie des règles du jeu de l'entreprise (culture, valeurs...) à travers les actes et les discours ;
- la prise en compte des attentes des différents *stakeholders* (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics, société civile, actions en faveur de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)...) ;
- une stimulation à la réflexion ;
- une opposition constructive...

3 – Les compétences et les qualités nécessaires au Directeur des Ressources Humaines

Compétences et connaissances techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne culture générale • Très bonne culture économique • Connaissance panoramique du domaine des Ressources Humaines • Connaissance de la théorie des organisations • Bonnes bases en droit social • Connaissance parfaite des obligations légales de l'entreprise en matière sociale • Bonne connaissance de la gestion et, en particulier, de la finance et de la stratégie • Vision globale des fonctions de l'entreprise • Maîtrise des techniques de négociation • Maîtrise des techniques de management et de conduite du changement • Gestion de projets • Gestion des conflits • Maîtrise des outils informatiques et, en particulier, des progiciels RH • Du fait de la mondialisation, la maîtrise de l'anglais est de plus en plus souvent nécessaire
Qualités personnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Alliance d'une intelligence conceptuelle et de qualités opérationnelles afin de concrétiser facilement les idées • Capacité d'anticipation • Capacité d'adaptation face à une grande diversité d'interlocuteurs • Capacité à identifier les priorités stratégiques et opérationnelles • Capacité d'évaluation des risques • Orientation d'esprit « solution » • Capacité d'influence • Grande capacité de travail

Qualités personnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne résistance au stress • Bonne insertion dans les réseaux (réseaux RH, clubs...) • Forte personnalité • Sens politique • Ouverture à l'international
------------------------------	--

4 – Les formations et les parcours professionnels types du DRH

Diplômes requis	<ul style="list-style-type: none"> • Écoles de commerce (dans l'idéal avec spécialisation ou option Ressources Humaines) • 3^e cycles, Masters 2 professionnels, DESS, Mastères spécialisés en Gestion des Ressources Humaines • Formations supérieures Bac +4/5 généralistes, type IEP, Masters sciences de gestion • Formations Bac +4 spécialisées en Ressources Humaines : maîtrise RH, IGS... • Formations supérieures en droit des affaires et plus spécifiquement en droit du travail • Formations supérieures Bac +4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales
Expérience requise	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins sept ans d'expérience. Ce poste est réservé aux cadres expérimentés.
Postes précédents	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable RH • Responsable développement RH • Consultant senior au sein d'un cabinet RH • Dirigeant ou associé au sein d'un cabinet RH ou d'une agence de communication RH • Directeur du personnel
Évolutions professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant senior au sein d'un cabinet-conseil RH (le plus souvent avec le statut d'associé) • Créeur et dirigeant d'un cabinet-conseil • Cadre de direction au sein d'une agence de communication en Ressources Humaines • Secrétaire général
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 79 et 159 KEuros par an pour un cadre confirmé

E

XERCICE 3

Typologie des positions du DRH

Dave Ulrich¹ propose une typologie pour classer les différents profils de DRH. Quatre positions pour le DRH sont distinguées en fonction de son orientation temporelle (court terme ou long terme) et de sa focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Typologie des positions du DRH de Dave Ulrich

Les 4 positions du DRH	Focalisation sur les processus	Focalisation sur les hommes
Orientation vers le futur	<i>Manager la stratégie des Ressources Humaines</i>	<i>Conduire le changement</i>
Orientation vers le quotidien	<i>Gérer efficacement les tâches administratives</i>	<i>Renforcer la motivation des salariés</i>

- À partir de la typologie exposée, proposez un nom pour chaque profil de DRH créé.
- Parmi la liste suivante de tâches et de projets, lesquels seront privilégiés par les différents types de DRH ?
 - 1) Définir des parcours-types de mobilité,
 - 2) Organiser des réunions de revues de potentiels,
 - 3) Créer un tableau de bord RH prospectif,
 - 4) Mener un audit de la fonction RH pour réduire les coûts,
 - 5) Renforcer la communication interne sur les orientations de l'entreprise,
 - 6) Choisir un logiciel pour informatiser le processus d'évaluation du personnel,
 - 7) Préparer une journée d'intégration pour les nouveaux recrutés,
 - 8) Définir les orientations de la GPEC,
 - 9) Créer une université d'entreprise,
 - 10) Évaluer l'efficacité de la formation,
 - 11) Lancer une enquête de satisfaction des salariés,
 - 12) Créer une crèche interentreprises.

1. ULRICH D. (1997), *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press.

- Vous trouverez ci-après deux brèves descriptions de la politique de Gestion des Ressources Humaines de deux grands groupes (descriptions élaborées à partir de leur site Internet institutionnel). À quelles positions-types du DRH est-il possible de relier ces descriptions ? Justifiez votre réponse.

Regarder au-delà de l'horizon, penser à dix ou vingt ans, c'est, pour le **Groupe Total**, à la fois une nécessité liée à la nature de ses activités et un état d'esprit. Ce mode de fonctionnement se retrouve, logiquement, au cœur de sa politique de ressources humaines. Car celle-ci conditionne ses succès de demain et sa capacité à relever de vrais défis : gérer la complexité croissante des projets, anticiper la magnitude des bouleversements à venir dans le monde de l'énergie, élargir le dialogue avec toutes les parties prenantes, favoriser l'initiative tout en conservant la cohérence qui constitue l'une de ses forces. Partenaires des opérationnels, les équipes Ressources humaines du Groupe mènent de front de multiples chantiers. Il s'agit de préparer le renouvellement des générations, d'attirer des talents venus du monde entier en capitalisant sur l'expérience des seniors, de construire des parcours variés et motivants, de proposer des rémunérations et des conditions d'emploi aussi attractives qu'équitables. Au nombre des chantiers en cours figurent aussi la mobilité au sein du Groupe, l'ouverture à de nouveaux profils et le renforcement de la motivation des salariés par une compréhension mieux partagée de la stratégie de Total. Total place le talent de ses équipes, l'innovation et la haute technologie au cœur de sa stratégie de développement. Pour répondre aux défis du futur, le Groupe cherche à réunir des collaborateurs de toutes origines, de toutes formations et à leur donner les moyens d'exprimer leur talent pour contribuer à une réussite commune. Pour y parvenir, la politique de recrutement de Total est basée sur des valeurs claires, un processus de recrutement collégial et des démarches simplifiées pour les candidats grâce au site careers.total.com.

À travers ses différentes activités et plus de 150 métiers différents, les effectifs du Groupe **Auchan** s'élèvent à 262 000 collaborateurs. Ceux-ci se répartissent pour 44 % en Europe occidentale et 56 % dans les autres pays. Fidèle à ses fondements historiques de partage du savoir, du pouvoir et de l'avoir, l'entreprise mène une politique de ressources humaines ambitieuse : recrutements diversifiés, formation, responsabilisation, promotion interne, intéressement, actionnariat salarié... Adaptée à chaque contexte local, la formation est dispensée tout au long du parcours professionnel des collaborateurs. Développement de nouvelles formations, notamment via le e-learning, synergies entre pays et enseignes, création de rayons-écoles, chaque salarié doit pouvoir se professionnaliser et bénéficier de la forte politique de promotion interne de l'entreprise. Fidèle à ses valeurs, l'entreprise favorise le développement professionnel de ses collaborateurs à travers une politique forte de responsabilisation. Dans chaque métier, l'initiative personnelle, l'association aux prises de décision, l'autonomie sont des idées forces de management que l'entreprise a la volonté de transmettre à ses collaborateurs.

En permettant à chaque collaborateur de devenir propriétaire d'une partie de son outil de travail et de contribuer, à son niveau, à l'amélioration des résultats, l'actionnariat salarié est l'un des piliers du partage de l'avoir.

CORRIGÉ

1 – Les quatre positions-types des DRH

Voici les noms donnés par Dave Ulrich aux positions-types ou profils du DRH :

Les 4 positions du DRH	Focalisation sur les processus	Focalisation sur les hommes
Orientation vers le futur	Partenaire stratégique	Agent de changement
Orientation vers le quotidien	Expert administratif	Champion des salariés

2 – Activités-types des DRH

En fonction de leur profil, les DRH mettront l'accent sur des tâches et projets différents, comme le montre le tableau suivant :

Profil du DRH	Tâches et projets privilégiés selon le profil du DRH
Partenaire stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Définir des parcours-types de mobilité Créer un tableau de bord RH prospectif Définir les orientations de la GPEC
Expert administratif	<ul style="list-style-type: none"> Mener un audit de la fonction RH pour réduire les coûts Choisir un logiciel pour informatiser le processus d'évaluation du personnel Évaluer l'efficacité de la formation
Agent de changement	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des réunions de revues de potentiels Renforcer la communication interne sur les orientations de l'entreprise Créer une université d'entreprise
Champion des salariés	<ul style="list-style-type: none"> Préparer une journée d'intégration pour les nouveaux recrutés Créer une crèche inter-entreprise Lancer une enquête de satisfaction des salariés

3 – Caractérisation de la politique RH des grands groupes

Total et Auchan, deux grands groupes français, présentent le rôle de leur fonction ressources humaines de façon très différente.

Le groupe Total insiste sur les défis stratégiques rencontrés par le groupe et sur l'importance pour la fonction RH de mettre en place les processus permettant d'atteindre les objectifs fixés à 10 ou 20 ans. L'horizon temporel est donc bien le *futur*. Par ailleurs, le descriptif insiste beaucoup sur « les chantiers » de la fonction RH et son rôle pour assurer le succès de la stratégie (terme « partenaire des opérationnels »). Les chantiers évoquent la gestion prévisionnelle des ressources humaines avec la volonté d'attirer des talents, de transmettre les connaissances des seniors ou encore de construire des parcours variés pour assurer la mobilité au sein du groupe. La description de la politique de recrutement insiste également sur l'importance des *processus* et des outils pour la mener à bien. Il semble donc que la focalisation est davantage mise sur les processus que sur les hommes. Le profil du DRH le plus proche est celui de *partenaire stratégique*.

Inversement, le groupe Auchan semble davantage mettre *l'accent sur les hommes* et le local. Les termes « effectifs », « employés » et « collaborateurs » sont utilisés de nombreuses fois (alors que le terme processus n'est pas mentionné une seule fois). Le management est décrit comme participatif et a pour rôle de favoriser la responsabilisation des salariés. De même, la culture d'entreprise apparaît forte avec l'insistance sur les « valeurs » partagées du « savoir, du pouvoir et de l'avoir » aux fondements de la politique de gestion des ressources humaines. Auchan met en avant de nombreuses pratiques existantes qui font partie du *quotidien* des salariés : le groupe s'intéresse en effet à la formation de ses salariés, a mis en place du e-learning, des rayons-écoles et favorise la promotion interne. La volonté est de donner une chance aux salariés de se développer et d'atteindre leur potentiel en les formant et aussi en les associant aux décisions. Ce descriptif peut être relié au profil du DRH *champion des salariés*. L'orientation vers le futur est également présente au second plan car, même si les ambitions stratégiques ne sont pas évoquées explicitement, la politique RH voit les salariés comme des acteurs du changement en les incitant, via leur participation au capital, à atteindre les objectifs du groupe et à contribuer aux résultats d'une entreprise dont ils possèdent des actions.

E

XERCICE 4

La réorganisation de la fonction RH

La société H. J. Heinz Company (www.heinz.com), plus connue sous la dénomination Heinz, est une entreprise agroalimentaire américaine fondée en 1869 par Henry John Heinz. Cette société produit et commercialise des sauces condimentaires et des coulis qui accompagnent tous les plats (ketchup, conserves de légumineuses, condiments, conserves de poisson, plats préparés...). Heinz France a décidé de réorganiser une partie de ses activités RH :

**« H. J. Heinz a choisi ADP et sa solution Phonéa-paie
Avec Phonéa-paie, H. J. HEINZ gère une paie simple mais évolutive**

Lors de la cession d'une partie de l'activité, l'ancien système interne de gestion de la paie est abandonné au profit d'un système externe, notamment en raison de la réduction de l'équipe. Le Directeur Administratif et Financier a fait le choix de s'appuyer sur Phonéa-paie : « L'entreprise venait de céder une partie de son activité. De ce fait, nous avons remis en question l'outil qui réalisait la paie à l'époque. Je voulais m'appuyer sur un service externe afin de pouvoir confier cet élément très important à des experts. De plus, notre entreprise est américaine, il nous fallait donc un fournisseur de dimension internationale.

Dès le premier mois qui a suivi la mise en place définitive, l'ensemble des salariés ont eu leur bulletin de paie en bonne et due forme. Nous disposons chez nous d'une petite interface. Le fichier est envoyé mensuellement et comprend la mise à jour des mois antérieurs. Si aucun mouvement particulier n'est intervenu, l'opération est très simple et rapide. Mais ce que j'apprécie par-dessus tout, c'est que je ne m'occupe pas des modifications de plafonds ou de réglementations sur les heures supplémentaires. Nous recevons les informations sur les nouveaux textes et nous nous contenons de remplir les formulaires adéquats. Ces petits « détails » sont importants dans le domaine de la paie ».

Source : ADP Kiosque PME (<http://www.kiosquepme.com/>)

- Définir les termes « externalisation » et « centre de services partagés ». Quelle est la solution choisie par Heinz France ? Qui est ADP ?
- Quels sont les avantages recherchés par les entreprises comme Heinz qui choisissent cette organisation de l'activité RH ?

- *Quels sont les risques associés à cette organisation de l'activité RH et comment les limiter ?*
- *Quels sont les domaines RH le plus souvent externalisés par les entreprises ? Quels sont les domaines RH les moins souvent externalisés ? Pourquoi ?*

CORRIGÉ

1 – Définitions et situation de Heinz France

L'externalisation consiste à recourir à un prestataire externe pour la prise en charge partielle ou totale d'une application, d'un processus ou d'une fonction. L'externalisation (ou *outsourcing*) concerne la fonction RH comme les autres fonctions de l'entreprise (on parle d'HRO : *Human Resource Outsourcing*).

Les centres de services partagés (ou *shared services centers*) consistent à mutualiser des services dans une unité autonome, souvent sur un site distinct, qui sera responsable, au travers de contrats de service, de la qualité et du coût des prestations offertes aux clients internes à l'entreprise.

Heinz France a choisi d'externaliser l'activité paie. ADP est le prestataire externe choisi par l'entreprise (www.fr.adp.com).

2 – Les avantages recherchés

Les avantages les plus souvent cités comme motifs d'externalisation d'activités RH sont les suivants :

- *un recentrage sur les activités à forte valeur ajoutée* : l'externalisation vise à décharger la fonction RH des activités à faible valeur ajoutée (tâches administratives, répétitives et chronophages) pour se recentrer sur les activités au cœur du métier et à plus grande valeur ajoutée ;
- *une logique d'optimisation* : maîtrise des coûts (prix de la prestation prédéfini) et réduction des coûts (réduction des effectifs de la fonction RH en interne, comme c'est le cas chez Heinz) ;
- *une recherche de qualité* : fiabilité du travail du fait du professionnalisme du prestataire, respect des délais (cf. cas de Heinz).

3 – Les risques associés et leur gestion

En dépit de ses avantages, l'externalisation n'est pas sans risque pour les entreprises. Plusieurs risques doivent être pris en compte :

- *anticiper les conséquences pour le personnel de la fonction RH* : l'entreprise doit réfléchir aux conséquences de l'externalisation de la fonction RH pour le personnel concerné. Il faut donc s'assurer de leur reclassement et mettre en œuvre un plan de reclassement et de communication ;
- *veiller au bon fonctionnement du système d'information Ressources Humaines (SIRH)* : une entreprise qui externalise confie tout ou partie de son SIRH à un prestataire. Il faut donc anticiper les conséquences de cette situation au niveau des systèmes d'information et s'assurer que le prestataire est en mesure de gérer les automatismes de traitement des données selon les mêmes processus, notamment pour le partage ou la transmission des données entre le prestataire et l'entreprise (compatibilité ou mise à jour des systèmes) ;
- *définir des méthodes de reporting pour les activités externalisées* : l'externalisation peut entraîner une perte de connaissances pour l'entreprise. Il faut donc veiller dès le départ aux modes de circulation de l'information. Le contrat de prestation peut comporter des clauses de reporting et la réalisation d'enquêtes de satisfaction pour s'assurer du maintien de la qualité de la prestation.

4 – L'externalisation de la fonction RH en pratique

Sur le marché français, la paie reste le premier domaine RH sujet à l'externalisation devant l'administration du personnel, la gestion des temps et des activités, le recrutement et la formation. L'externalisation vise à confier des activités à faible valeur ajoutée à des prestataires externes pour se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, ces dernières n'ont donc pas vocation à quitter l'entreprise. En particulier, la gestion des compétences, la gestion des hauts potentiels, la gestion de certains recrutements considérés comme stratégiques, les relations sociales ou la communication font partie de ces activités considérées comme à forte valeur ajoutée. Même si certaines sociétés proposent des solutions externalisées dans ces différents domaines de l'activité RH, les entreprises préfèrent généralement maintenir ces activités en interne pour conserver l'expertise dans des domaines jugés stratégiques et dans un souci de confidentialité.

Le recrutement

EXERCICE 5 Questions à choix multiple

1 – L'entreprise Conserves et Bocaux, PME de 35 salariés, souhaite embaucher un jeune salarié en contrat de formation et espère ensuite l'intégrer dans l'entreprise. Quel(s) contrat(s) correspond(ent) à cette situation ?

- a. contrat à durée déterminée
- b. contrat de professionnalisation
- c. contrat à temps partiel
- d. contrat d'apprentissage

2 – Le 1^{er} septembre, l'entreprise ABC accueille quatre nouveaux salariés. Quels sont ceux concernés par la visite d'information et de prévention et ceux concernés par un suivi renforcé ?

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> a. Maxime, assistant de gestion<input type="checkbox"/> b. Hubert, soudeur plongeur<input type="checkbox"/> c. Khaled, monteur en échafaudage<input type="checkbox"/> d. Cynthia, responsable achats | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1. Visite d'information et de prévention<input type="checkbox"/> 2. Suivi renforcé |
|--|--|

3 – En France, le recours à la graphologie et à l'astrologie est interdit dans le cadre d'un processus de recrutement (une seule réponse possible).

- a. vrai
- b. faux

4 – En cas de discrimination à l'embauche, le droit français prévoit des sanctions. Cochez les sanctions prévues parmi les réponses suivantes (plusieurs réponses possibles) :

- a. trois ans d'emprisonnement pour les personnes physiques
- b. 45 000 € d'amende pour les personnes physiques
- c. trois ans d'emprisonnement pour les personnes morales
- d. 225 000 € d'amende pour les personnes morales
- e. interdiction, à titre définitif ou pour une durée de cinq ans au plus, d'exercer directement ou indirectement l'activité dans laquelle l'infraction a été commise pour les personnes morales

5 – Chargé du recrutement dans une PME, vous êtes régulièrement confronté à des situations dans lesquelles vous aimeriez pouvoir recruter des intérimaires. Parmi les situations suivantes, dans quels cas, le recours à un intérimaire est-il autorisé ?

- a. accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise
- b. attente de l'arrivée d'un salarié en CDI
- c. remplacement d'un salarié en grève
- d. remplacement d'un salarié absent pour un poste qui suppose de manipuler des agents chimiques dangereux (phosphore)

CORRIGÉ

1 – Bonnes réponses : □ b □ d

Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Ce contrat est assorti d'une période de formation obligatoire. Il associe des enseignements généraux, professionnels et technologiques et l'acquisition d'un savoir-faire, par l'exercice, en entreprise, d'une ou plusieurs activités correspondant à la qualification visée.

Le *contrat d'apprentissage* est destiné aux jeunes de 16 à 25 ans révolus (sauf dérogations). Toute entreprise du secteur privé peut embaucher un apprenti si l'employeur déclare prendre les mesures nécessaires à l'organisation de l'apprentissage. Les entreprises du secteur public non industriel et non commercial peuvent également embaucher des apprentis.

2 – Bonne réponse : a

Dans le 1^{er} janvier 2017, la *visite médicale d'embauche* est remplacée par la *visite d'information et de prévention* (loi Travail du 8 août 2016 ; décret du 27 décembre 2016).

La visite d'information et de prévention n'a pas pour objet de s'assurer de l'aptitude médicale du salarié à occuper son poste mais :

- d'interroger le salarié sur son état de santé ;
- de l'informer sur les risques éventuels auxquels l'expose son contrat de travail ;
- de le sensibiliser sur les moyens de prévention à mettre en œuvre ;
- d'identifier si son état de santé ou les risques auxquels il est exposé nécessitent une orientation vers un médecin du travail ;
- de l'informer sur les modalités de suivi de son état de santé par le service et sur la possibilité dont il dispose, à tout moment, de bénéficier d'une visite à sa demande avec le médecin du travail.

Tous les salariés nouvellement embauchés en CDD ou en CDI sont concernés par cette visite s'ils ne sont pas affectés à un poste présentant des risques particuliers pour leur santé et leur sécurité ou celle de leurs collègues. Cette visite peut être réalisée après l'embauche et, au plus tard, dans un délai de trois mois à compte de la prise effective du poste (sauf travailleurs de nuit et salariés de moins de 18 ans).

Les salariés exposés à des risques particuliers (risque hyperbare dans le cas d'Hubert ; risque de chute de hauteur lors des opérations de montage et de démontage d'échafaudages dans le cas de Khaled) bénéficient d'un suivi renforcé. La visite d'information et de prévention est alors remplacée par un examen médical d'aptitude à l'embauche, réalisé nécessairement par le médecin du travail avant l'affectation au poste.

3 – Bonne réponse : b

La validité scientifique de ces méthodes de recrutement est douteuse. Leur utilisation dans le cadre d'un recrutement est contestable car elles évaluent avant tout la personnalité du candidat et non ses aptitudes professionnelles. Elles ne sont néanmoins pas interdites. En revanche, un candidat qui s'estime lésé par l'utilisation de ces méthodes peut saisir le juge, en particulier si l'analyse graphologique ou astrologique, réalisée à l'insu du candidat, fonde le refus de l'employeur de l'embaucher.

4 – Bonnes réponses : a b c d e

Les personnes, physiques ou morales, coupables de discriminations encourrent des sanctions civiles et pénales. Pour les personnes physiques, les sanctions pénales concernent tout autant celui qui émet l'offre d'emploi que celui qui la diffuse, la publie, que celui qui reçoit des candidats.

5 – Bonne réponse : a b

Le recours au contrat de travail temporaire ou d'intérim est possible dans certains cas strictement prévus par la loi :

- remplacement : un salarié peut être embauché temporairement dans le cadre d'une mission pour remplacer un salarié se trouvant dans l'un des cas suivants : absence, passage provisoire à temps partiel, suspension de contrat de travail, départ définitif précédant la suppression du poste, attente de l'arrivée d'un salarié en CDI.
- activités spécifiques : un salarié peut être embauché temporairement afin d'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise en cas d'accroissement temporaire d'activité, d'emploi à caractère saisonnier où il est d'usage de ne pas recourir à un CDI, de remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale (ou de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise), de remplacement d'une personne exerçant une activité libérale (ou de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise), de remplacement du chef d'une exploitation agricole (ou de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise).
- insertion professionnelle : un salarié intérimaire peut être embauché si la mission vise à favoriser le recrutement de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ou à assurer un complément de formation professionnelle au salarié.

Le contrat de travail temporaire, quel que soit le motif, ne peut être utilisé :

- s'il a pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice,
- dans les 6 mois suivant un licenciement pour motif économique,
- pour remplacer un salarié en grève,
- pour effectuer certains travaux dangereux (exposant le salarié à des agents chimiques dangereux : amiante, cadmium, phosphore...),
- pour remplacer un médecin du travail.

E

XERCICE 6

Offres d'emploi et critères discriminatoires

Voici deux exemples d'offres d'emploi :

Offre d'emploi n° 1	Offre d'emploi n° 2
<p><i>Organisme professionnel Paris 9^e recrute H/F</i></p> <p>Assistante de direction</p> <p><i>Agenda et secrétariat du directeur Préparation et secrétariat des réunions du Conseil d'Administration Réservations liées aux déplacements et gestion de dossiers administratifs</i></p> <p><i>BTS + sténo + anglais Expérience 3 à 5 ans minimum Parfaite maîtrise bureautique Qualités rédactionnelles Dynamique, rigoureuse, motivée, organisée, aisance relationnelle Envoyer lettre et CV à... sous la référence...</i></p>	<p><i>Filiale d'un groupe américain, développe et commercialise une gamme de produits de dosage et de mélange de fluides, recrute dans le cadre de son développement un(e)</i></p> <p>Responsable marketing</p> <p><i>Oise (60) – H/F Rattaché(e) au directeur commercial et marketing, vous apportez une vision claire et stratégique du marché des pompes en France et à l'international. Vous élaborez le plan marketing et le budget associé. Vous faites vivre le portefeuille de produits existants ainsi que les nouveaux lancements. De formation Bac +5 de type École de Commerce ou d'Ingénieur, âgé(e) de 30 à 40 ans, vous avez travaillé dans le marketing industriel. Anglais courant impératif. Envoyer lettre et CV à... sous la référence...</i></p>

- Ces offres d'emploi comportent-elles des mentions discriminatoires et si oui, lesquelles ?
- Proposer, si nécessaire, une autre rédaction des annonces en question.

CORRIGÉ

1 – La présence de mentions discriminatoires dans les offres d'emploi

a) Offre d'emploi n° 1

La discrimination sur la base du sexe est interdite. Les offres d'emploi ne doivent donc pas mentionner le sexe du candidat recherché. Cette annonce comprend bien la mention H/F pour homme ou femme. Cependant, il est illicite de rédiger une annonce en utilisant le genre majoritairement représentatif d'une fonction, ici « assistante de direction ». Le descriptif de poste est également présenté au genre féminin (« rigoureuse »....).

b) Offre d'emploi n° 2

La discrimination sur la base de l'âge est illicite. La mention « âgé(e) de 30 à 40 ans » est discriminatoire. Il est interdit de faire référence à l'âge dans les offres d'emploi, même sous la forme de fourchettes.

2 – La rédaction d'annonces non discriminatoires

Nouvelles propositions pour la rédaction des deux offres d'emploi :

Offre d'emploi n° 1	Offre d'emploi n° 2
<p>Organisme professionnel Paris 9^e recrute</p> <p>Assistant/Assistante de direction H/F</p> <p>Agenda et secrétariat du directeur Préparation et secrétariat des réunions du Conseil d'Administration Réservations liées aux déplacements et gestion de dossiers administratifs</p>	<p>Filiale d'un groupe américain, développe et commercialise une gamme de produits de dosage et de mélange de fluides, recrute dans le cadre de son développement un(e)</p> <p>Responsable marketing</p>

BTS + sténo + anglais Expérience 3 à 5 ans minimum Parfaite maîtrise bureautique Qualités rédactionnelles Dynamisme, rigueur, motivation, organisation et aisance relationnelle Envoyer lettre et CV à... sous la référence...	Oise (60) – H/F Rattaché(e) au directeur commercial et marketing, vous apportez une vision claire et stratégique du marché des pompes en France et à l'international. Vous élaborez le plan marketing et le budget associé. Vous faites vivre le portefeuille de produits existants ainsi que les nouveaux lancements. De formation Bac +5 de type École de Commerce ou d'Ingénieur, vous disposez d'une expérience significative dans le marketing industriel. Anglais courant impératif. Envoyer lettre et CV à... sous la référence...
---	---

E**XERCICE** 7

Déclaration d'embauche

La société Consommax est une PME de la région tourangelle spécialiste du crédit avec une clientèle de particuliers et de professionnels. Carine MARTIN vient d'être recrutée en qualité de technicienne pour travailler au sein du service contentieux de la société.

Fiche entreprise	Fiche nouvel embauché
<p>Nom : <i>Consommax</i> Activité : <i>Crédit à la consommation</i> Siret : <i>444 512 654 00014</i> Code APE : <i>6492Z</i> Adresse : <i>1 place Jean Jaurès 37000 Tours</i> Tel. : <i>02 47 12 54 87</i> Fax : <i>02 47 12 54 88</i> Urssaf : <i>1 rue Alexander Fleming 37000 Tours</i> Banque : <i>Société Générale 10 boulevard Béranger 37000 Tours</i> RIB : <i>24986 55146 547776823156 90</i></p>	<p>Nom marital : <i>MARTIN</i> Nom de jeune fille : <i>KLEIN</i> Prénom : <i>Carine</i> Née le <i>15/06/1990</i> à <i>Düsseldorf (Allemagne)</i> Nationalité : <i>Allemande</i> Situation familiale : <i>Mariée</i> Adresse : <i>2 place Plumereau 37000 Tours</i> Téléphone : <i>02 47 99 77 88</i> Portable : <i>06 87 26 98 11</i> N° SS : <i>2 90 06 99 109 078 32</i> Qualification : <i>Titulaire d'un BTS Banque</i> Date d'embauche prévue : <i>15/10/201N à 8 h 30</i></p>

Médecine du travail (Code 378) : AIMT 37, 3 place du président Coty 37000 Tours Temps de travail : l'entreprise applique les 35 heures.	Situation antérieure : Étudiante Durée de travail hebdomadaire : Temps partiel (3/5 ^e) Salaire mensuel de base : 1 600 € bruts Contrat : Contrat à durée indéterminée avec une période d'essai d'un mois Mode de paiement : par virement à la Banque Postale RIB : 13695 00145 546576823156 76
--	---

Annexe : Registre unique du personnel de la société Consommax au 1^{er} octobre N

	Nom	Prénom	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Emploi et qualification	Date d'entrée	Date de sortie
1	Arthuis	Jean	Française	14/05/N-50	M	Commercial	01/02/N-12	
2	Bonnet	Rémi	Française	01/12/N-34	M	Commercial	01/01/N-11	31/12/N-4
3	Courson	Adeline	Française	03/03/N-32	F	Commercial	01/10/N-10	31/12/N-3
4	Diot	Monique	Française	02/07/N-30	F	Assistante	01/02/N-8	
5	Ersan	Alain	Française	27/11/N-40	M	Commercial	01/07/N-7	
6	Fidul	Simon	Française	06/08/N-26	M	Informaticien	20/09/N-6	
7	Giron	Christelle	Française	06/04/N-28	F	Assistante	15/03/N-5	
8	Hergé	Geneviève	Belge	03/09/N-22	F	Commercial	01/06/N-4	15/07/N-1
9	Irolla	Thomas	Française	17/01/N-41	M	Directeur financier	01/09/N-3	
10	Jund	Martin	Française	15/03/N-20	M	Commercial	01/09/N-2	
11	Kino	Noémie	Française	22/10/N-21	F	Commercial	01/01/N-1	
12	Léon	Tristan	Française	25/12/N-22	M	Commercial	01/07/N	

- Quelles formalités permettent d'accomplir la déclaration d'embauche ?
- À partir des informations fournies, compléter la déclaration relative à l'embauche de Mme Martin.
- À qui et par quels moyens peut être envoyé le formulaire ?

URSAP
POLE EMPLOI
CARSAT
CIREM

Services de
santé au travail
CIREM

DÉCLARATION PRÉALABLE À L'EMBAUCHE



Cette déclaration unique doit être adressée à votre Ursap OBLIGATOirement AVANT L'EMBAUCHE,
sous peine de sanctions (art. L.1221-10, L.1221-11 et L.621-1 du code du travail).

A • ÉTABLISSEMENT EMPLOYEUR

NOM	<input type="text"/>	Télé. fixe	<input type="text"/>
NOM, prénom ou D'ENTREPRISE	<input type="text"/>		
ADRESSE DE L'ÉTABLISSEMENT	<input type="text"/>		
<input type="checkbox"/> <small>Loyer payé</small>	<small>Locaux</small>		
Numéro de Téléphone :	<input type="text"/>	Numéro de Télécopie :	<input type="text"/>
SERVICE(S) DE SANTÉ AU TRAVAIL			
Si l'entreprise ou l'établissement possède un service de santé au travail, ou si le salarié embauché travaille en un lieu éloigné de l'établissement, cocher l'une des 2 cases suivantes.			
<input checked="" type="checkbox"/> Service de santé au travail de l'entreprise ou de l'établissement		<input type="checkbox"/> Service de santé au travail spécifique pour les salariés intégrés	
A défaut, précisez sous "Service(s) de santé au travail immédiatoire".			
<input type="checkbox"/> <small>Code</small>	<input type="checkbox"/> <small>Num.</small>	<input type="checkbox"/> <small>Adresse</small>	<input type="checkbox"/> <small>Num.</small>
<small>— Département où le lieu éloigné travail se situe —</small>			

B • FUTUR SALARIÉ

NOM de famille	<input type="text"/>
NOM d'usage	<input type="text"/>
Prénom	<input type="text"/>
NP (Numéro social de la sécurité sociale)	<input type="checkbox"/>
Date de naissance	<input type="text"/> <small>Jour</small> <input type="text"/> <small>Mois</small> <input type="text"/> <small>Année</small>
Lieu de naissance	<input type="text"/> <small>Département - Communauté (pour Paris, Lyon ou Marseille, préciser l'arrondissement)</small>
lieu de résidence	<input type="text"/> <small>Département - Communauté (pour Paris, Lyon ou Marseille, préciser l'arrondissement)</small>
lieu de résidence	<input type="text"/> <small>Département - Communauté (pour Paris, Lyon ou Marseille, préciser l'arrondissement)</small>

C • L'EMBAUCHE ET L'EMPLOI

DATE PRÉVISIBLE D'EMBAUCHE	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	DATE PRÉVISIBLE D'EMBAUCHE	<input type="text"/> <input type="text"/>
<small>Jours</small>	<small>Mois</small>	<small>Jours</small>	<small>Mois</small>
durée de la période d'essai prévue		Si le salarié est embauché au moyen d'un contrat à durée indéterminée ou d'un contrat à durée déterminée dont le terme ou la date limite est supérieur à 5 mois, renseigner la case suivante.	
Type de contrat		<input type="checkbox"/> Contrat à durée indéterminée <input type="checkbox"/> Contrat à durée déterminée <small>Si CDD, renseigner la date de fin du contrat</small> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <small>Jours</small> <small>Mois</small> <small>Année</small>	
		Contrat de travail temporaire	

À :

Le :

Signature :

CORRIGÉ

1 – Les formalités accomplies grâce à la DUE

La déclaration préalable à l'embauche qui remplace la déclaration unique d'embauche (DUE) permet à l'employeur d'effectuer six formalités grâce à un document unique :

1. l'immatriculation de l'employeur à la Sécurité sociale, s'il s'agit d'une première embauche ;
2. l'immatriculation du salarié à la Sécurité sociale, s'il ne l'est pas ;
3. l'affiliation de l'entreprise à l'assurance chômage, s'il s'agit d'une première embauche ;
4. l'adhésion de l'entreprise à un service de santé au travail ;
5. la déclaration d'embauche du salarié auprès du service de santé au travail en vue de la visite médicale obligatoire ;
6. la liste des salariés embauchés pour le pré-établissement de la déclaration annuelle des données sociales (DADS).

2 – La déclaration complétée

DÉCLARATION PRÉALABLE À L'EMBAUCHE

Cette déclaration atteste que l'entrepreneur à votre offre **OBIGATOIREEMENT AVANT L'EMBAUCHE**.
Nous prenons la sécurité au travail à cœur.

A - ÉTABLISSEMENT EMPLOYEUR

NOMS DES PERSONNES EN RESPONSABILITÉ

ADRESSE DE L'ÉTABLISSEMENT : 16, PLACE THÉRÈSE TRUPET

Numéro de Téléphone : ☎ 06 12 34 56 78
Numéro de Télécopie : ☎ 06 12 34 56 79

SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Si l'entreprise ou l'établissement possède un service de santé au travail, ou s'il n'existe pas d'officier de l'établissement, cochez l'une des 2 cases suivantes :

Service de santé au travail de l'établissement Service de santé au travail spécifique pour les salariés étrangers

À défaut, précisez entre "service de santé au travail interne/externe" :

Interne Externe

Précisez sur le site internet de votre entreprise : www.santetravail.sante.gouv.fr/mais/mais.htm

B - FUTUR SALARIÉ

NOMS DES PERSONNES EN RESPONSABILITÉ

DATE D'EMBAUCHE

PERIODIQUE

MÉTIERS/SÉCURITÉ

DATE DE NAISSANCE

LIEU DE NAISSANCE

Department : Extérieur (Gare, Port, Gare et Maréchaux, gare routière),
Lieu : **Extérieur**, **Porte de Versailles**

C - L'EMBAUCHE ET L'EMPLOI

DATE PRÉFÉRABLE D'EMBAUCHE

DATE PRÉFÉRABLE D'EMBAUCHE

DATES DE LA PÉRIODE D'ACCUEIL

Si le salarié est embauché au cours d'un contrat à durée indéterminée ou d'un contrat à durée déterminée dont la durée ou la date terminale est supérieure à 6 mois, renseignez la case suivante :

Type de CONTRAT

Contrat à durée indéterminée Contrat à durée déterminée
à 2000, renouvelable le début de fin du contrat

Contrat de travail temporaire

A : **17/04/2012** Le : **16.10.2012** Signature : 

3 – L'envoi de la déclaration

La déclaration doit être adressée à l'URSSAF dont relève l'établissement concerné par l'embauche (ici, l'URSSAF au 1 rue Alexander Fleming à Tours).

La déclaration peut être envoyée par courrier, par télécopie ou être remplie par Internet (sites possibles pour la déclaration : www.due.fr et www.net-entreprises.fr).

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les entreprises qui ont adressé plus de 1 500 déclarations d'embauche l'année précédente ont l'obligation de dématérialiser leurs déclarations.

E XERCICE 8

CV et tests de recrutement

Stagiaire en Ressources Humaines dans un cabinet de conseil en management, vous avez notamment pour mission de poursuivre un recrutement pour le compte du cabinet dans lequel vous travaillez. Les dirigeants du cabinet ont passé l'annonce suivante :

Cabinet de conseil en management d'envergure internationale recherche un/une assistant(e) trilingue polyvalent(e) qui sera au cœur du fonctionnement de l'entité basée en France.

Il/elle aura des missions dans deux principaux domaines :

- le secrétariat de Direction : prise de rendez-vous, gestion des déplacements, filtrage des appels, réception et tri du courrier, préparation d'événements, rédactions de documents commerciaux (plaquettes, documentations), rédaction de courriers, établissement des devis et factures, élaboration et suivi de tableaux de facturation, suivi des règlements clients et fournisseurs, préparation des pièces comptables, calcul, établissement de la déclaration de TVA...*
- la Gestion des Ressources Humaines : contrôle des bulletins de salaire, virement des paies des autres assistantes, contrôle des contrats de sous-traitance.*

Ce poste requiert :

- le bilinguisme anglais/français ;*
- le mandarin courant au minimum ;*
- une excellente maîtrise des outils informatiques ;*
- une aisance d'expression orale et écrite ;*
- une bonne gestion des priorités.*

Type de contrat : CDI Localisation : 75016 Paris Salaire : 30 000 € (selon expérience)

Les dirigeants ont présélectionné plusieurs CV. En voici un exemple.

Colline Queen

06 xx xx xx xx

ASSISTANTE QUADRILINGUE

Nationalité franco-américaine/ mandarin et russe courants

COMPÉTENCES

- **Secrétariat** ➤ Gestion du courrier ➤ Gestion des appels téléphoniques ➤ Organisation de réunions, déplacements, événements ➤ Gestion agenda ➤ Petite comptabilité ➤ Office manager
- **Commercial** ➤ Administration des ventes ➤ Prospection téléphonique : anglais, chinois et russe ➤ Tableaux de bord
- **Marketing** ➤ Rédaction de documentations et plaquettes ➤ Gestion de bases de données
- **Informatique** ➤ Logiciels de gestion commerciale, Pack office, Xpress, Access, Publisher ... ➤ Navigation Internet, applications diverses
- **Langues** ➤ Anglais : langue maternelle ➤ Mandarin courant ➤ Russe courant

PARCOURS PROFESSIONNEL

N-2 / N

- **Assistante de direction quadrilingue (CDD)**

➤ Société Stratège, conseil en management, Lyon

N - 4 / N - 2

- **Assistante commerciale quadrilingue (CDD)**

➤ Société Sapofy, industrie pharmaceutique, Lyon

N-9 / N - 4

- **NOMBREUSES EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES DANS LE CADRE DE MES ÉTUDES**

➤ Johnson & Johnson assistante commerciale stagiaire (6 mois), AECF : Association des Entreprises Chinoises en France, Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-russe...

FORMATION

N-4 / N-3

- **M2 Langues Étrangères Appliquées aux Affaires**, spécialisation commerce international ➤ Université Jean Moulin Lyon 3

N-5 / N-4

- **M1 Langues Étrangères Appliquées aux Affaires**, spécialisation commerce international ➤ Université Jean Moulin Lyon 3

N-6 / N-5

- **Année césure** (fille au pair en Chine)

N-9 / N-6

- **Licence Langues étrangères appliquées aux Affaires** ➤ Université Jean Moulin Lyon 3

N-9

- **Baccalauréat L Section internationale (Mention Bien)**

DIVERS

- Un tour du monde réalisé en famille à l'issue du baccalauréat
- Intérêt pour les nouvelles technologies
- Permis B

Les dirigeants souhaitent que les candidats passent des tests de recrutement afin de s'assurer que « l'élu(e) » saura travailler avec de fortes personnalités, les consultants seniors, souvent placés en situation de concurrence et pressés par le temps. Ils veulent également être sûrs des capacités d'expression du candidat ayant été échaudées par la qualité de l'orthographe de plusieurs jeunes secrétaires.

Vous êtes chargé(e) du choix des tests. Ayant des disponibilités financières limitées, vous êtes constraint(e) de choisir parmi les tests dont le cabinet dispose. Voici leur descriptif :

Test n° 1 : Les ancrés de carrière	
Principe	Ce test est issu des travaux de Schein. En croisant les besoins individuels et les exigences organisationnelles, il parvient à mettre en évidence la principale orientation professionnelle d'un individu, c'est-à-dire ce qu'un individu considère comme le plus important et de non négociable dans sa carrière. Cette polarisation de la carrière est appelée ancre.
Description	<p><i>Les ancrés sont au nombre de 9</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>l'ancre technique/fonctionnelle</i> • <i>l'ancre management général</i> • <i>l'ancre recherche d'autonomie/indépendance</i> • <i>l'ancre recherche de la sécurité/stabilité</i> • <i>l'ancre créativité/entrepreneuriale</i> • <i>l'ancre défi pur</i> • <i>l'ancre dévouement à une cause</i> • <i>l'ancre style de vie/qualité de vie</i> • <i>l'ancre mobilité internationale/environnement interculturel</i>

Test n° 2 : La propension au travail d'équipe	
Principe	Ce test permet d'apprécier les capacités d'un individu à travailler en équipe. Il est fondé sur l'auto-évaluation. Il comprend 6 facteurs (A/B/C/D/E/F), chacun étant décliné en 12 items.
Description	<p>Le score qu'un individu réalise dans chaque facteur révèle sa propension au travail d'équipe et les rôles qu'il peut y jouer. Lorsque l'individu obtient un score élevé, cela signifie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • facteur A : l'individu sert de locomotive aux équipes auxquelles il appartient. Il joue un rôle intéressant à titre personnel et stimulant pour les autres membres. Ces coéquipiers lui sont reconnaissants à moins qu'ils en viennent à le juger étouffant ou exténuant. Un fort score en A révèle, en effet, une attitude parfois excessive. • facteur B : l'individu dispose d'importantes capacités d'entreprendre, de travail ainsi que l'aptitude à percevoir et à prendre en compte les forces et faiblesses des autres. • facteur C : l'individu est respectueux de ses engagements. Il fait preuve de loyauté envers son équipe. Il est généralement perçu comme une personne de confiance et fiable et il est apprécié pour cela. • facteur D : l'individu présente des faiblesses à l'égard de tout travail d'équipe. Il fait fi des règles de travail de groupe et de ses engagements. Il manque de fiabilité et de fair-play. • facteur E : l'individu sait faire preuve d'empathie et accorde toute l'importance nécessaire aux relations humaines. • facteur F : l'individu a tendance au repli sur soi. Ceci peut révéler un mal-être plus ou moins passager ou un naturel solitaire. <p>Ainsi, des notes élevées en C et en E qualifient pour le travail en équipe. Des notes solides en A et B sont favorables au leadership et à des postes d'encadrement.</p>

Test n° 3 : Le questionnaire de personnalité issu des travaux d'Hermann	
Principe	Ce test donne des indications sur les préférences cérébrales d'un individu, c'est-à-dire sur ses manières habituelles d'acquérir de l'information, de percevoir le monde, les personnes, d'accomplir une tâche donnée... Les préférences cérébrales d'un individu sont généralement corrélées avec son niveau de performance dans tel ou tel domaine.
Description	<p>Selon qu'un individu fasse travailler de façon préférentielle son cerveau limbique ou son cerveau cortical, son hémisphère droit ou son hémisphère gauche, il fonctionne, effectivement, avec plus ou moins d'aisance en mode :</p> <ul style="list-style-type: none"> • expert : celui-ci comprend les activités logiques, mathématiques, techniques, le sens critique, le goût des données quantitatives, des éléments rationnels et factuels. • stratège : celui-ci témoigne d'un esprit créatif, artistique, ouvert et stimulant. Il traduit aussi l'aptitude aux vues synthétiques, globales et intégratives, des facilités dans le maniement des concepts, le goût de l'exploration, de l'innovation et du risque. Enfin, il révèle des capacités visionnaires. • organisateur : celui-ci comporte le sens de l'observation, de la planification et plus globalement celui de l'organisation. Il se traduit par un comportement contrôlé, minutieux, prudent voire tendu. Un individu « organisateur » présente généralement aussi un goût prononcé pour la réalisation et la concrétisation, la linéarité et la fiabilité, des idées conservatrices. • communicant : celui-ci indique le goût des contacts humains, des talents d'expression et de pédagogie. Il caractérise les individus émotifs, sensibles, serviables, doux et amicaux.

Test n° 4 : Le BUR	
Principe	Ce test vise à évaluer les compétences d'un individu dans les activités administratives et de secrétariat.
Description	<p>Le test est divisé en 8 parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le calcul : il s'agit d'effectuer des opérations simples se composant d'additions, de soustractions, de multiplications et de divisions. • l'orthographe et la conjugaison : il convient de corriger les fautes d'un texte, de changer les temps d'une phrase, de remplacer le singulier par le pluriel... • l'attention : l'objet de l'exercice est de déceler des différences entre plusieurs suites de chiffres et de noms presque identiques. • l'attention : l'objet de l'exercice est de déceler des différences entre plusieurs suites de chiffres et de noms presque identiques ; • le classement alphabétique : l'individu évalué doit ajouter 22 noms à une liste de 70 en respectant le critère de classement initial (ordre alphabétique). • le classement à critères multiples : il s'agit de classer les informations d'un fichier telles que celles relatives à des sociétés en combinant plusieurs critères : la nature des activités, la localisation, la structure juridique... • les « assurances » : le but de l'exercice est de cocher dans une liste de polices d'assurances celles qui répondent simultanément à 3 critères donnés portant sur l'objet du contrat, la nature des garanties, la date de souscription. • le « secrétariat analyse » : suite à la lecture d'une vingtaine de lignes, il convient de cocher, parmi 12 propositions, les 3 idées principales. • le « secrétariat synthèse » : l'exercice consiste à remettre dans l'ordre 14 phrases de sorte à reconstituer la biographie d'un auteur célèbre. La durée du test n'est pas limitée. Cependant l'évaluation des résultats tient compte du temps passé en plus du nombre de réponses exactes.

<i>Test n° 5 : La gestion du temps</i>	
Principe	<i>Ce test vise à identifier les pratiques chronophages indésirables d'un individu, autrement dit « ses bouffes temps » et à évaluer leurs proportions.</i>
Description	<i>Le candidat s'autoévalue en cochant, parmi les causes de perte de temps les plus fréquemment citées dans la vie personnelle et dans la vie professionnelle, celles qui s'appliquent à lui. Ensuite, il affecte une fréquence à chaque proposition cochée. Enfin, le candidat désigne pour chaque proposition le responsable de la perte de temps. Les causes de pertes de temps mentionnées dans ce test proviennent principalement des travaux d'Alec Mac Kensie. Quant à l'exploitation des résultats du test, elle se fait surtout à partir des travaux de Peter Drucker. Selon ce spécialiste, les causes de pertes de temps qu'un individu attribue à son environnement, sont, en fait, dans la plupart des cas, des causes internes et personnelles. Si l'individu ne les identifie pas comme telles, c'est à cause d'une conscience de soi insuffisamment aiguisée. En effet, selon Drucker, les deux principales causes du manque de temps sont l'incapacité à dire non et une délégation insuffisante. Le manque de temps peut également résulter d'une insuffisante focalisation sur le cœur des activités. Autrement dit, un individu peut ne pas bien percevoir et gérer les activités qui sont les plus importantes dans le cadre de sa fonction.</i>

- Pourquoi le choix du CV placé en exemple est-il judicieux ?
- Quel(s) test(s) choisiriez-vous ? Pourquoi ?

CORRIGÉ

1 – Le choix du CV

Le choix du CV placé en exemple est judicieux dans la mesure où la candidate dispose d'expériences significatives et des compétences requises pour la plupart des tâches qui lui seront confiées :

Missions confiées	Compétences	Expériences préalables
Le secrétariat de Direction <ul style="list-style-type: none"> • Prise de rendez-vous • Gestion des déplacements • Filtrage des appels • Réception et tri du courrier • Préparation d'événements • Rédactions de documents commerciaux et de courriers • Établissement des devis et factures • Élaboration et suivi de tableaux de facturation • Suivi des règlements clients et fournisseurs • Préparation des pièces comptables, calcul, établissement de la déclaration de TVA... 	/ / / / / Administration des ventes Idem Idem Supposées (petite comptabilité)	Assistante de direction quadrilingue (N - 2/N) Assistante commerciale quadrilingue (N - 4/N - 2)
La GRH <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des bulletins de salaire • Virement des paies des autres assistantes • Contrôle des contrats de sous-traitance 	Compétences à acquérir. Toutefois, il s'agit d'aspects administratifs de la GRH, assez proches de la comptabilité, du commercial et du secrétariat et assez faciles à apprendre et à maîtriser.	/
Compétences mises en exergue <ul style="list-style-type: none"> • Trilinguisme anglais/français/chinois • Excellente maîtrise des outils informatiques • Aisance d'expression orale et écrite • Bonne gestion des priorités 	Langues maternelles Niveau annoncé courant en mandarin Connaissances du vocabulaire des affaires Maîtrise de nombreux logiciels et goût pour les nouvelles technologies annoncés à vérifier Supposée mais à vérifier <i>S'en assurer</i>	Fille au pair pendant un an en Chine

La candidate dispose également des atouts suivants : une expérience dans le secteur du conseil en management (donc la connaissance des défis et des contraintes de ce secteur), le goût pour les nouvelles technologies.

2 – Le choix des tests de recrutement

Le choix des tests de recrutement doit être orienté par :

- la recherche de la connaissance des motivations des candidats à exercer l'emploi proposé ;
- la vérification de certaines compétences, principalement l'aisance d'expression (écrite) et la gestion des priorités.

Tests sélectionnés	Justification
Le questionnaire de personnalité issu des travaux d'Hermann	Il permettra de montrer à quel point : <ul style="list-style-type: none"> • les candidats apprécient le mode organisateur, mode dominant dans les activités de secrétariat ; • les candidats apprécient le mode communicant, mode associé aux talents d'expression et au sens du service. Ce mode peut également traduire une émotivité et une sensibilité peu susceptibles de résister à la pression exercée par des consultants pressés et en concurrence.
Le BUR	Il permet d'évaluer les compétences du personnel administratif. Il permettra donc de mettre à l'épreuve les compétences mentionnées dans les CV. Vu le contenu de sa deuxième partie, il rassurera les dirigeants du cabinet sur les capacités d'expression écrite du candidat choisi.
Le test sur la gestion du temps	Il permet de mesurer la capacité des candidats à éliminer les « bouffes temps » donc à gérer et à mener à bien les tâches prioritaires. Néanmoins, il repose sur l'auto-évaluation. Il conviendra donc de veiller à ce que les résultats du candidat choisi corroborent ceux du test que constitue la période d'essai.

Il serait également utile de tester la candidate en mandarin à l'écrit comme à l'oral et d'utiliser ses références pour croiser des informations issues de diverses sources.

La gestion des carrières

E XERCICE 9

Questions à choix multiple

1 – La notion de carrière renvoie à l'idée (une seule réponse possible) :

- a. que l'entreprise adapte les ressources futures aux emplois futurs
- b. que chaque individu progresse jusqu'à son niveau d'incompétence
- c. qu'un individu va occuper successivement différents emplois dans l'organisation
- d. que le salarié va rester toute sa vie professionnelle dans la même entreprise

2 – Associer les termes à leur définition :

- a. mobilité verticale
- b. mobilité latérale
- c. mobilité horizontale
- d. plateau de carrière objectif
- e. plateau de carrière subjectif

- 1. changement de fonction sans changement hiérarchique
- 2. stabilité d'un individu dans le poste ou dans le niveau hiérarchique depuis plusieurs années
- 3. rapprochement de l'individu d'une position centrale dans l'organisation
- 4. sentiment d'un individu d'être bloqué dans son évolution de carrière
- 5. franchissement de frontières hiérarchiques

3 – Les « hauts potentiels » sont (une seule réponse possible) :

- a. les salariés qui gèrent des équipes de travail
- b. tous diplômés d'HEC ou de Polytechnique
- c. l'homme et la femme dans un couple à double carrière
- d. des cadres ayant une capacité à manager et pour lesquels l'entreprise fait le pari qu'ils deviendront dirigeants
- e. uniquement des hommes

4 – Les hauts potentiels sont repérés (une seule réponse possible) :

- a. dès le plus jeune âge par leurs parents
- b. dès le premier entretien de recrutement
- c. grâce à des tests de quotient intellectuel
- d. par leurs supérieurs et un comité de carrière

5 – Parmi ces outils, quels sont ceux qui servent dans la gestion de carrière ?

- a. l'entretien de recrutement
- b. le comité de carrière
- c. le CIF
- d. la bourse d'emplois
- e. l'entretien annuel
- f. le plan de carrière
- g. la déclaration préalable d'embauche
- h. le plan de préretraite
- i. le bilan de compétences
- j. le plan d'épargne salariale

CORRIGÉ

1 – Bonne réponse : c

La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise.

2 – Bonnes réponses :

a – 5 ; b – 3 ; c – 1 ; d – 2 ; e – 4

3 – Bonne réponse : d

Un cadre à haut potentiel est un cadre ayant une capacité à manager et dont l'entreprise pressent qu'il va évoluer plus vite que les autres et pour lequel elle fait le pari qu'il deviendra dirigeant. Les hauts potentiels représentent moins de 10 % de la population cadre.

4 – Bonne réponse : d

La détection se fait parmi les cadres qui ont entre 30 et 45 ans. Néanmoins, la détection des hauts potentiels chez les femmes cadres intervient généralement plus tard, vers 40-45 ans, après la maternité. En France, dans plus de 80 % des cas, les hauts potentiels sont des hommes, généralement mobiles à l'international.

La détection est le plus souvent décentralisée : ce sont les opérationnels (N+1 ou N+2 du salarié) qui signalent certains cadres. Le comité de carrière composé de responsables RH, de la Direction Générale et des directions fonctionnelles établit ensuite la liste des hauts potentiels. L'inscription sur la liste n'est pas définitive : au bout de trois à cinq ans, un cadre peut être supprimé de la liste.

5 – Bonnes réponses : b d e f i

Des outils individuels ou collectifs servent de base à la gestion de carrière :

- les outils individuels sont : l'entretien annuel et l'entretien de carrière, la bourse d'emplois, le *coaching*, le bilan de compétences, le parrainage, l'*assessment center*, le contrat de développement ;
- les outils collectifs sont : l'organigramme de remplacement, le comité de carrière, le plan de carrière, la courbe de carrière, la carte des emplois, la courbe des emplois.

E

EXERCICE 10 Le plafond de carrière

En 1977, les chercheurs Ference, Stoner et Warren¹ ont proposé un modèle d'analyse de la carrière des cadres croisant la dimension du potentiel avec celle de la performance. Le tableau suivant montre la typologie qui en résulte :

Le modèle du plafond de carrière de Ference et al. (1977)

		<i>Potentiel</i>	
		Faible	Elevé
<i>Performance</i>	Faible	<i>Branches mortes</i>	<i>Réserves</i>
	Elevée	<i>Piliers</i>	<i>Étoiles</i>

Voici le portrait de quatre cadres de la grande entreprise Madilor spécialisée dans l'optique :

<i>Nom/Âge</i>	<i>Situation</i>
Jeanne 33 ans	<i>Issue d'une Grande École de commerce, elle a passé un an à l'étranger pendant ses études. Depuis deux ans, elle est acheteur senior. Malgré de bons résultats à ses entretiens d'évaluation, aucune perspective d'évolution ne lui a été donnée par son supérieur hiérarchique.</i>
Geoffroy 52 ans	<i>Titulaire d'un BTS technico-commercial, il a fait toute sa carrière dans l'entreprise. Depuis 7 ans, il est responsable du pôle achats de consommables. Son directeur, âgé de 45 ans et titulaire d'un Bac + 5 en gestion, est satisfait de ses performances à ce poste.</i>
Julien 47 ans	<i>Sans diplôme, Julien a été embauché comme ouvrier par Madilor. Il est chef d'atelier depuis quelques mois. Dans ce poste, il doit maintenant rédiger des rapports ce qui lui pose problème car la paperasse n'est pas son point fort.</i>
Latifa 28 ans	<i>Issue d'une École d'ingénieurs, elle a commencé chez Madilor comme chargée d'études au siège et elle vient d'être nommée chef de projet. L'équipe projet a du mal à se mettre en place et accumule du retard.</i>

1. FERENCE T.P., STONER J.A. et WARREN E.K. (1977), "Managing the career plateau", *Academy of Management Review*, vol. 2, n° 4, p. 602-612.

Informations complémentaires sur quelques métiers représentés au sein de la société Madilor :

Exemples de fonctions de la société Madilor	Exemples de profils des collaborateurs de la fonction	
Fonction achats	<ul style="list-style-type: none"> • Directeurs de département achats • Responsables de pôles achats • Acheteurs seniors • Acheteurs 	
Fonction production	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur d'usine • Responsable de production • Chef d'atelier • Agent de maîtrise • Ouvrier • Responsable qualité • Responsable méthodes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénieur/Responsable process • Ingénieur/Responsable industrialisation • Responsable service engineering • Chef de projet • Chargé d'études

- Parmi les branches mortes, les piliers, les réserves et les étoiles, quelles sont les catégories de cadres plafonnés ?
- Classez les cadres dont le portrait a été esquissé dans la typologie de Ference.
- En vous appuyant sur le troisième tableau, quel est le prochain poste que ces cadres pourraient occuper si une promotion leur était proposée ?

CORRIGÉ

1 – Catégories de cadres plafonnés

Les cadres plafonnés sont ceux qui ont atteint un plateau de carrière objectif, c'est-à-dire qu'ils sont stables dans leur poste et leur niveau hiérarchique depuis plusieurs années sans perspective d'évolution.

Les catégories de cadres plafonnés sont les branches mortes et les piliers, car leur potentiel est faible. Ils n'ont donc pas de perspectives d'évolution.

2 – Mobilisation de la typologie de Ference

		Potentiel	
		Faible	Élevé
Performance	Faible	Branches mortes : Julien : sa formation initiale ne lui permettra plus de progresser, il a des difficultés à prendre en main son nouveau poste obtenu par promotion interne.	Réserves : Latifa : elle occupe un nouveau poste dans lequel elle n'est pas encore performante, mais son expérience de chargée d'études, comme ses études d'ingénieurs lui donnent de bonnes perspectives de promotion si elle arrive à faire ses preuves.
	Élevée	Piliers : Geoffroy : il est en poste depuis 7 ans et donne satisfaction. Son niveau scolaire et son âge, en comparaison avec le profil de son directeur, constituent probablement un frein pour une évolution future.	Étoiles : Jeanne : bon cursus scolaire, jeune, dans son poste depuis deux ans seulement, jugée performante.

3 – Possibilités de promotion

Dans l'hypothèse où ces salariés auraient encore des possibilités d'évolution chez Madilor, ils pourraient, par exemple, occuper les postes suivants :

Nom	Poste actuel	Évolution possible
Jeanne	Acheteur senior	Responsable de pôles achats
Geoffroy	Responsable de pôle achats	Directeur de département achats
Julien	Chef d'atelier	Responsable de production
Latifa	Chef de projet	En fonction de son expertise, évolution possible vers un poste de responsable : - Responsable Qualité - Responsable Méthodes - Ingénieur/Responsable Process - Ingénieur/Responsable Industrialisation - Responsable Service Engineering

E XERCICE 11

Les difficultés inhérentes aux postes de direction

Témoignages de dirigeants, de cadres supérieurs et de hauts potentiels à propos des difficultés qu'ils rencontrent dans leurs carrières

Locuteur n° 1 :

« J'avais toujours et j'ai encore un problème de légitimité avec l'autorité. C'est-à-dire que j'ai du mal à reconnaître la légitimité de l'autorité. Les chefs que j'ai eus, je ne les ai jamais trouvés très légitimes dans leur exercice de l'autorité à mon encontre, mais d'une certaine façon aussi, ma légitimité vis-à-vis de mes collaborateurs me pose problème sachant que, par ailleurs, avec les retours que j'ai eus, 360° ou autres, j'apparaissais avec un comportement charismatique et eux ne questionnent pas ma légitimité en tant que chef. [...] Je me disais : "Est-ce que je n'entraîne pas non plus les autres dans certaines directions malgré eux ?". [...] J'arrive tout de suite à la conclusion : finalement, si les gens se laissent entraîner, c'est qu'ils ont bien envie de se laisser entraîner. [...] J'avais le sentiment d'être un peu manipulateur avec les gens qui m'entouraient et ça ne me plaisait pas. Une des conclusions, c'était que je ne manipulais pas. [...] C'est la perception de mon comportement qui a changé. Après tout, c'est légitime. C'est-à-dire que c'est ce qu'on me demande et je le fais. »

Locuteur n° 2 :

« Comme je vous disais : passer de 4 personnes à 100 à 25 ans, bon déjà, c'est pas évident, mais c'est aussi se positionner entre mes 3 adjoints, sachant qu'il y en avait un qui visait ma place, et se positionner vis-à-vis de mon N+1. Et puis également se positionner avec les 2 collatéraux et puis les chefs de centres de l'ensemble des agences avec qui je suis en contact. »

Locuteur n° 3 :

« En fait, on arrive à des niveaux où c'est plus des patrons. Comment vous expliquer ? Bon sincèrement, si ça se passe mal, vous sautez très vite. C'est clair. Si ça se passe bien, vous n'êtes pas dans une relation patron/collaborateur. Donc, si vous voulez, vous n'avez plus les moyens de demander un certain nombre de points, soit d'ajustement, soit de mode de fonctionnement avec vos collaborateurs. Vous n'avez plus ce miroir-là, que vous aviez quand vous étiez N-3, N-4. Je pense qu'un coach, justement, vous aide dans des secteurs où votre patron ne vous aide plus. Notamment dans le

management, dans le choix de vos collaborateurs, dans la gestion des situations complexes. Vous ne demandez plus à votre patron, parce que si vous demandez à votre patron, dans ce genre de situations, franchement, il se pose des questions sur vous. Moi je le perçois, je ne me sens plus du tout managé par mon patron. J'ai un certain nombre de missions, je les mène à bien et puis voilà. À la limite, c'est à moi d'anticiper. Moi, dans le domaine industriel, je présente mon plan. J'ai une fiche de route sur laquelle je me suis engagé, des résultats et je dois répondre aux résultats. Et globalement, je crois surtout que ce qu'il faut, c'est que tous vos collègues apprécient le travail que vous réalisez, qu'il n'y ait pas de tensions entre vous. Votre patron en tant que tel, il va jouer sur des arbitrages politiques entre vous et vos collègues, voilà. On n'est plus dans un mode managérial. Je pense que là, le coach, il vous aide beaucoup plus ».

Locuteur n° 4 :

« J'étais Directeur Général adjoint. Ensuite le patron de la filiale française a été nommé à Londres. J'ai assuré l'intérim de la Direction Générale de l'entreprise pendant à peu près six mois. Un processus d'embauche a été enclenché pour remplacer le Directeur Général. J'étais candidat. J'étais dans les deux derniers mais je n'ai pas été retenu. [...] Un nouveau patron est arrivé. Moi, je suis revenu à mon job précédent. Dans ma tête, il était clair que je n'allais pas rester longtemps. [...] J'ai eu une discussion avec lui. Il m'a demandé quand je voulais partir. Je lui ai dit que pour l'instant non, mais qu'à terme, c'était très probable. Et puis, on a discuté et c'est lui qui m'a recommandé de faire du coaching parce qu'il m'a dit : "Tu sais, ça m'est arrivé ce genre de situation et c'est à cette occasion-là que j'ai fait du coaching et j'ai trouvé que c'était très intéressant". [...] Moi, j'étais acquis au coaching depuis longtemps. Il m'a fait cette suggestion, je la trouvais très bonne. Je me suis dit : c'est génial, je vais le faire ».

Source : Cloet H. (2007), « Le recours au coaching externe : prise de recul », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 65, juillet/août/septembre, p. 17-41.

À partir des extraits de témoignages précédents :

- *Préciser le niveau hiérarchique de chaque locuteur.*
- *Lister les difficultés inhérentes aux carrières de dirigeants, de cadres supérieurs et de hauts potentiels.*

CORRIGÉ

1 – Niveaux hiérarchiques et statuts des locuteurs

a) Rappels de définitions

- La notion de *dirigeant* recouvre une catégorie de personnes qui ont pour point commun de faire partie du Comité de direction, éventuellement élargi. Ces personnes sont investies par le Conseil d'administration ou le Président d'une responsabilité dans le développement stratégique de l'organisation. Elles jouissent d'un haut degré d'autonomie et d'une réelle capacité de décision. Elles relèvent généralement aussi d'un mode de désignation et de rémunération spécifique. Dans les grandes entreprises, elles correspondent au Président ainsi qu'aux personnes qui sont N-1 et N-2 par rapport à lui : directeur de grande fonction, responsable de zone géographique, directeur de filiale, directeur de grandes unités de production...².
- Un *cadre à haut potentiel* est un cadre ayant une capacité à manager et dont l'entreprise pressent qu'il va évoluer plus vite que les autres et pour lequel elle fait le pari qu'il deviendra dirigeant³.
- Les *cadres supérieurs* ont des fonctions hiérarchiquement inférieures à celles des dirigeants. Tous ne sont pas forcément amenés à le devenir.

2. BOURNOIS F. et ROUSSILLON S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'Organisation.

3. GUILLOT-SOULEZ C. (2017), *La Gestion des Ressources Humaines*, Gualino éditeur, 10^e édition.

b) Résultats

Locuteurs	Niveaux hiérarchiques/Statuts	Justification
Locuteur n° 1	Manager faisant, <i>a priori</i> , partie des populations jugées clés par les entreprises : Cadre supérieur ? Haut potentiel ? Dirigeant ?	Ce locuteur est en position de manager et de leadership. Il a déjà passé un 360° feedback or, ce dispositif est généralement réservé aux populations jugées clés par les entreprises.
Locuteur n° 2	Manager, <i>a priori</i> haut potentiel	À 25 ans, manager une centaine de personnes est une chose rare. La progression de cet individu semble donc beaucoup plus rapide que celle de la plupart des jeunes cadres.
Locuteur n° 3	Dirigeant	Ce locuteur est soit N-1, soit N-2 par rapport au PDG.
Locuteur n° 4	Dirigeant	Ce locuteur a été Directeur général adjoint, puis il a assuré l'intérim de la Direction générale.

2 – Les difficultés inhérentes aux carrières des dirigeants, des cadres supérieurs et des hauts potentiels

L'exercice des plus hautes responsabilités au sein des entreprises engendre des difficultés spécifiques. Parmi elles, les précédents témoignages mettent en exergue :

- la nécessité d'un haut niveau de développement personnel pour bien vivre les relations d'influence et les positions de pouvoir (locuteur n° 1) ;
- les difficultés de positionnement vis-à-vis des pairs, des subordonnés et des hiérarchiques (locuteur n° 2) ;
- la solitude dans l'exercice des fonctions (locuteur n° 3) ;
- l'accident de carrière (locuteur n° 4).

E

XERCICE 12

L'expatriation, une aventure à manager

Voici la situation d'un des leaders mondiaux de la grande distribution en 2007. Celui-ci est implanté sur trois continents : l'Europe, l'Asie et l'Amérique. Il est leader en Europe. Il y réalise 81 % de son chiffre d'affaires. Bien qu'il ne réalise que 7 % de son chiffre d'affaires en Asie, il s'y positionne comme le premier distributeur étranger. Sa position concurrentielle est également honorable en Amérique où il réalise 12 % de son chiffre d'affaires. En dépit de ces bonnes performances au regard de la concurrence, d'un chiffre d'affaires consolidé de 69,5 milliards et d'un résultat net de 1 207 milliards d'euros en 2007, le Groupe doit développer ses parts de marché à l'étranger. En effet, le marché de la distribution s'avère de plus en plus concurrentiel et de plus en plus concentré. S'y confrontent seulement une demi-douzaine d'acteurs majeurs sur le plan international.

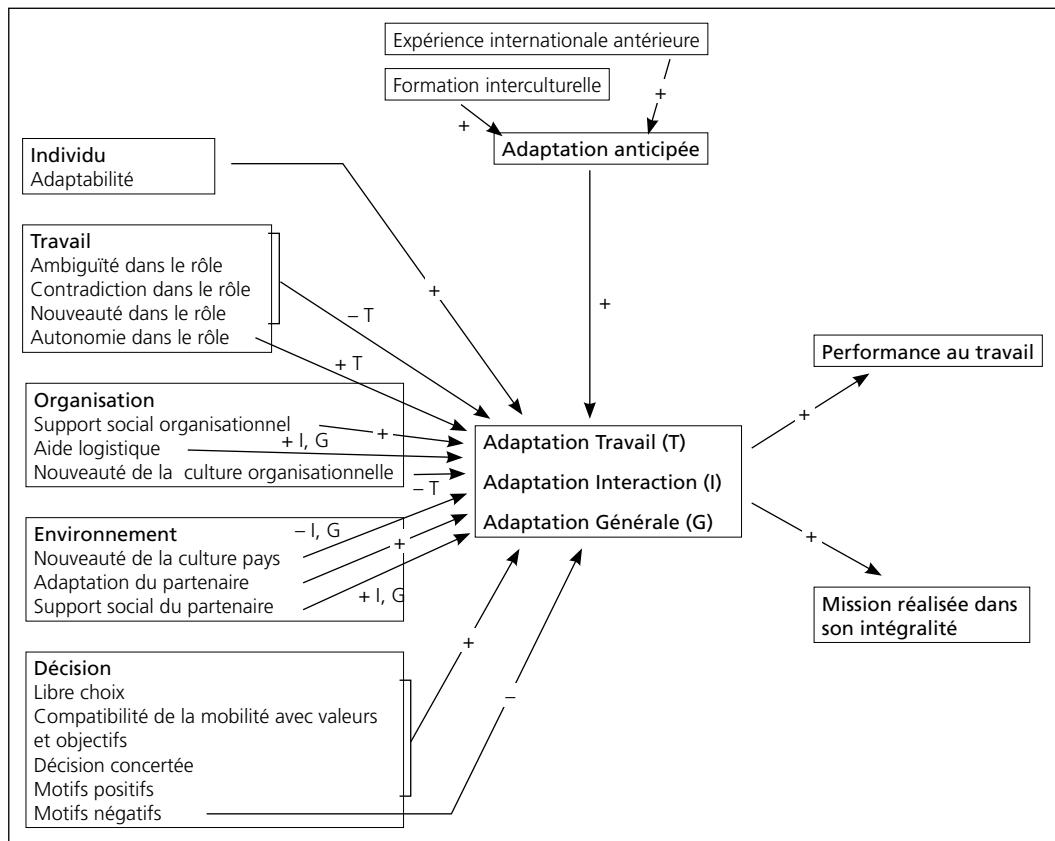
Pour développer ses parts de marché à l'étranger, la direction souhaite poursuivre l'internationalisation du Groupe. Son siège social est situé à Paris. Sur ses 9 000 magasins, aujourd'hui, 8 000 sont en Europe (dont 3 500 en France et 2 500 en Espagne), 500 en Amérique Latine et un peu moins d'une centaine en Asie. Sur les trois continents, les effectifs du Groupe se répartissent comme suit : Asie : 38 745 personnes ; Amérique : 80 524 personnes ; Europe : 263 543 personnes. Parmi le personnel européen, 128 854 personnes sont salariées en France. L'importance numérique du personnel français, corollaire d'un assez faible degré d'internationalisation, se retrouve dans la composition du Comité Exécutif. Sur ses 11 membres, trois personnes seulement sont de nationalité étrangère. La nationalité des expatriés traduit le même phénomène : sur 649 expatriés, 85 % sont français. Ces derniers font partie de la minorité de cadres supérieurs, de dirigeants et de hauts potentiels du Groupe. Leur expatriation s'explique par le type de carrière proposé aux personnes jugées clés pour l'entreprise mais aussi par le modèle d'internationalisation jusqu'alors pratiqué par le Groupe : le modèle ethnocentrique. Dans celui-ci, le siège, ou entité mère, conserve le pouvoir décisionnel. Les filiales n'ont que peu d'autonomie. Elles se voient imposer les standards du pays d'origine. Leurs postes clés sont principalement attribués à des managers expatriés issus de la maison mère.

Du fait de cette orientation stratégique, la gestion des expatriés est un enjeu de tout premier plan pour le PDG, le DRH et son équipe. Ces derniers, soucieux de maximiser les chances d'adaptation des personnes clés du Groupe à l'étranger gèrent l'expatriation à partir de travaux de recherche sur la question, notamment ceux de Jean-Luc Cerdin (Consultant et Professeur à l'ESSEC)⁴. L'adaptation se définit comme un état de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins, mais aussi répondre aux demandes de ce milieu. Les principaux bénéfices qui en résultent

4. CERDIN (J.-L.) (2007), *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Eyrolles.

pour l'entreprise et l'expatrié sont de bonnes performances au travail, une absence de retour anticipé et une bonne réintégration en France. L'adaptation semble, par ailleurs, pouvoir se décomposer en trois facettes dans le cadre d'une expatriation au sein d'un Groupe : l'adaptation générale (notamment les conditions de vie), l'adaptation à l'interaction avec les locaux et l'adaptation au travail.

L'adaptation en situation d'expatriation au sein d'un groupe et ses déterminants



D'après Cerdin J.-L. (1999), La mobilité internationale : Réussir l'expatriation, Éditions d'organisation, p. 48.

Les enjeux relatifs à l'expatriation relatés pour ce groupe de grande distribution en 2007 demeurent d'actualité pour nombre d'entreprises, aussi il convient que vous répondiez aux questions suivantes :

- *La GRH peut favoriser l'adaptation des expatriés en apportant une aide logistique et en jouant notamment sur le « support social organisationnel ». Selon vous, quelles réalités recouvrent ces termes ? En quoi aident-elles les expatriés à s'adapter ?*
- *Les éléments présidant à la décision d'expatriation ainsi que le processus de décision ont un impact sur l'adaptation. Aussi, il vous est demandé de citer les freins et les motivations à l'expatriation et d'expliquer en quoi il est important que la décision d'expatriation soit concertée au sein d'un couple.*

CORRIGÉ

1 – L'aide logistique et le support social organisationnel

a) L'aide logistique

L'aide logistique décharge l'expatrié de tracasseries matérielles et administratives. Elle facilite l'arrivée, l'installation et le repérage des lieux. Elle correspond également à un complément salarial ou indemnitaire.

Elle comprend :

- l'aide au logement (la recherche et la fourniture) ;
- l'aide à l'accomplissement des formalités administratives dans le pays ;
- l'aide à la découverte de la zone d'affectation.

Par ailleurs, il faut veiller à ce que l'aide logistique fournie par l'organisation n'isole pas l'expatrié de la population locale. Ceci nuirait à l'adaptation et à l'interaction puisque l'isolement inhiberait le processus d'acculturation. C'est ce qui se produit, par exemple, quand l'organisation fournit à l'expatrié un logement confiné dans une communauté d'expatriés. Les individus y vivent de façon complètement différente de celle de la population locale. On assiste à la création d'un microcosme où les pratiques des pays d'origine sont majoritairement reproduites. Si ce type de logement isole les expatriés, il participe également au maintien, voire au renforcement des préjugés et des stéréotypes.

b) *Le support social organisationnel*

Le support social organisationnel peut être défini comme une aide provenant de l'existence ou de la disponibilité de personnes internes à l'organisation de départ et d'accueil sur lesquelles l'expatrié peut compter. Ces personnes s'occupent de lui et lui font savoir qu'elles l'apprécient.

Cette aide prend trois formes principales : l'une est affective (le support émotionnel), les deux autres sont instrumentales (le support tangible et le support informationnel) :

- *le support émotionnel* consiste en la possibilité, pour l'expatrié, de compter sur quelqu'un, de lui faire part de ses préoccupations ;
- *le support tangible* comme son nom l'indique est concret, matérialisé. Il peut concerner tant le travail que tout autre élément propre au pays d'affectation ;
- *le support informationnel* peut prendre la forme d'informations directes, de *feedback* ou de conseils.

Le support social organisationnel provient de l'organisation de départ et de celle d'arrivée.

Le support social de l'organisation d'origine, s'il est bien conçu, a deux effets positifs :

- il permet, d'une part, à l'expatrié de lutter contre le sentiment d'isolement qui souvent l'envalait. Il comprend trois techniques particulièrement efficaces :

- l'existence de contacts réguliers que ce soit simplement pour échanger des informations ou pour prévenir des difficultés potentielles, l'essentiel étant de rester en contact,
- un effort continu pour organiser des activités sociales,
- la prise de dispositions pour que l'expatrié ménage sa vie privée. Cette dernière passe essentiellement par un privilège d'appels à longue distance ;

- il permet, d'autre part, de diminuer l'inquiétude majeure des expatriés qu'est l'incertitude qui pèse sur le retour. Cette question si stressante mérite et nécessite une prise en considération lors de l'affectation à l'étranger. Dans certaines entreprises, cette prise en considération prend la forme d'un parrainage. Le parrain de l'expatrié est chargé de défendre ses intérêts dans l'organisation d'origine et de préparer sa réintégration ou sa prochaine affectation à l'étranger.

Le support social de l'organisation d'accueil, quant à lui, est particulièrement efficace par rapport au travail. Il semble effectivement que ce soit le soutien des personnes présentes qui porte le plus ses fruits dans ce domaine, en particulier, le soutien du superviseur. Le support social de l'organisation d'accueil est également lié à l'adaptation générale et à l'adaptation à l'interaction. Les collègues et le supérieur hiérarchique sont effectivement capables d'accorder une aide précieuse à l'expatrié en dehors du travail.

2 – L’importance d’une décision concertée

Les éléments présidant à la décision d’expatriation ainsi que le processus de décision ont un impact sur l’adaptation. Parmi les éléments présidant à la décision d’expatriation, on distingue les motivations des freins et, au sein des motivations, on distingue les motivations positives des motivations négatives, souvent assimilables à des stratégies de fuite.

Les principales motivations des cadres à l’égard de l’expatriation sont :

- de meilleures conditions économiques à l’étranger ;
- le désir de nouvelles expériences ;
- l’augmentation de perspectives de promotion avec le « bagage étranger » ;
- l’emploi à l’étranger signifie une promotion immédiate ;
- l’emploi à l’étranger donne des possibilités de progresser dans son domaine ;
- le désir d’échapper à des problèmes personnels dans le pays d’origine ;
- l’insatisfaction avec les conditions en vigueur dans le pays d’origine ;
- des possibilités de carrière réduites dans la société mère.

Les quatre premiers motifs apparaissent comme positifs, c’est-à-dire comme jouant en faveur de l’adaptation, les trois derniers comme négatifs.

Les freins, s’ils ne sont pas pris en compte, jouent eux aussi en défaveur de l’adaptation. Ils peuvent être regroupés au sein de quatre rubriques :

- la famille : le non désir du conjoint (motifs hors travail), le travail ou la carrière du conjoint, la scolarisation des enfants ;
- la carrière : la peur du retour, l’absence d’intérêt perçu ;
- la communauté : le refus de rompre les liens affectifs (amis, famille, maison...) ;
- les langues : l’absence de maîtrise.

Le non désir du conjoint apparaît comme un frein d’où l’importance de prendre une décision concertée au sein d’un couple. Pour certains chercheurs, il s’avère même que la simple concertation demeure insuffisante. Il faut que les deux individus pris séparément soient pour. En effet, selon eux, si le conjoint fait un sacrifice, celui-ci risque de peser sur son adaptation et, par ricochet, sur celle de celui qui voulait s’expatrier.

L'évaluation

EXERCICE 13 Questions à choix multiple

1 – L'évaluation à 180° est une méthode de forced ranking (une seule réponse possible) :

- a. vrai
- b. faux

2 – À quels autres domaines de l'activité RH est liée l'évaluation du personnel (plusieurs réponses possibles) ?

- a. la gestion de carrière
- b. la gestion des rémunérations
- c. la politique de formation
- d. la gestion des effectifs
- e. la gestion de la mobilité

3 – L'entretien d'évaluation se confond avec (une seule réponse possible) :

- a. l'entretien préalable au licenciement
- b. l'entretien professionnel
- c. l'entretien d'embauche
- d. aucun des trois précédents

4 – L'entretien d'évaluation permet (plusieurs réponses possibles) :

- a. de faire le point sur l'atteinte des objectifs fixés au salarié
- b. à un salarié de déposer sa demande de congé paternité
- c. de connaître les souhaits du salarié en matière de formation
- d. de connaître les souhaits du salarié en matière de mobilité professionnelle
- e. de connaître les préférences syndicales du salarié

5 – L'assessment center est une méthode utilisée (une seule réponse possible) :

- a. pour l'évaluation des candidats lors d'un recrutement
- b. pour l'évaluation des salariés
- c. dans les deux situations précédentes
- d. dans aucune des deux situations précédentes

CORRIGÉ

1 – Bonne réponse : b

L'évaluation à 180° est une variante du 360°. Le 360° est une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel : le salarié commence par s'auto-évaluer puis ses collaborateurs (collègues, subordonnés, N+1) l'évaluent. Ce type d'évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés. Cette méthode se décline aussi en 180° (évaluation par un nombre plus restreint de collaborateurs) ou 540° (les clients et les fournisseurs sont également impliqués dans l'évaluation).

Le *forced ranking* est une procédure qui consiste à classer les salariés dans différentes cases à la grandeur prédéfinie de manière à identifier les 10 % de salariés les plus performants.

2 – Bonnes réponses : Toutes

L'évaluation est utile aux autres dimensions de la politique de Gestion des Ressources Humaines de l'entreprise (gestion des carrières, gestion des rémunérations, gestion de la formation...).

3 – Bonne réponse : d

L'entretien d'évaluation est un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). Le rythme de cet entretien est le plus souvent annuel, l'objectif étant de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir.

L'entretien préalable au licenciement sert à l'employeur à indiquer le (ou les) motif(s) du licenciement envisagé et permet de recueillir les explications du salarié.

L'entretien professionnel est un droit pour tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans la même entreprise. Il est distinct de l'entretien d'évaluation. L'entretien professionnel doit être réalisé tous les deux ans et vise à aborder les questions relatives à la formation professionnelle du salarié.

L'entretien d'embauche intervient avant l'entrée du salarié dans l'entreprise.

4 – Bonnes réponses : a c d

L'entretien d'évaluation permet de faire le point sur la performance du salarié, ses besoins de formation ou encore ses souhaits d'évolution.

La demande de congé paternité doit être faite par le salarié par lettre recommandée avec accusé de réception un mois minimum avant la date choisie de début de congé paternité.

Les préférences syndicales du salarié n'ont pas à être connues par son employeur.

5 – Bonne réponse : c

L'assessment center est une méthode d'évaluation des compétences utilisée aussi bien pour le recrutement que pour l'évaluation des salariés de l'entreprise.

E

XERCICE 14 L'évaluation des résultats

Vous travaillez au sein du service RH d'un des principaux groupes français de la grande distribution. La pratique de l'évaluation des salariés y est bien implantée : les salariés sont évalués très régulièrement, une partie de leur rémunération est liée à leur performance individuelle et les managers utilisent les grilles d'évaluation réalisées par la DRH.

Les grilles d'évaluation pour les salariés du groupe se décomposent en trois grandes catégories : 1) maîtrise des pratiques professionnelles ; 2) atteinte des résultats ; 3) savoir être. Chaque catégorie est ensuite divisée en sous-critères et l'évaluateur attribue, pour chaque critère, une note entre 1 et 3 (3 étant le maximum). La note finale du salarié est la somme de toutes ces notes intermédiaires.

Cependant, la grille d'évaluation construite pour évaluer les employés libre-service des magasins fait l'objet de nombreuses critiques :

- les employés libre-service estiment qu'elle ne reflète pas l'étendue de leurs « pratiques professionnelles » ;*
- les managers estiment, pour leur part, que la grille n'est pas assez opérationnelle et se demandent comment différencier objectivement un niveau 1 d'un niveau 2 et un niveau 2 d'un niveau 3.*

Annexe 1 : Descriptif des missions d'un employé libre-service

Vos missions d'employé libre-service :

- vous approvisionnez votre rayon en respectant les implantations ;*
- vous veillez au rangement des stocks et de la réserve ;*
- vous renseignez les clients et assurez l'information du juste prix ;*
- vous avez à cœur de rendre votre rayon encore plus attractif par sa propreté, la qualité et la variété de vos produits et la mise en valeur des offres promotionnelles.*

Annexe 2 : Grille actuelle d'évaluation des employés libre-service

Thèmes	Sous-thèmes	Évaluation		
		1	2	3
1. Maîtrise des pratiques professionnelles	<i>Mise en rayon (remplissage)</i>			
	<i>Propreté du rayon</i>			
	<i>Propreté et organisation des réserves</i>			
	<i>Accompagnement des promotions</i>			
2. Atteinte des résultats	<i>Information sur les prix (balisage)</i>			
	<i>Prévention de la démarque (casse, perte, vol...)</i>			
	<i>Taux de remplissage</i>			
	<i>Aide à la gestion des approvisionnements</i>			
3. Savoir être	<i>Esprit d'équipe</i>			
	<i>Dynamisme</i>			
	<i>Disponibilité</i>			
	<i>Prise d'initiatives</i>			
	<i>Organisation</i>			

- Quelles pratiques professionnelles ne vous paraissent pas assez représentées dans la grille d'évaluation ?
- Proposez un outil pour aider les managers à attribuer une note au regard des différents critères d'évaluation.

CORRIGÉ

1 – Évaluation des pratiques professionnelles

La grille d'évaluation des employés libre-service recense actuellement quatre critères relatifs aux pratiques professionnelles : la mise en rayon, la propreté du rayon, la propreté et l'organisation des réserves et l'accompagnement des promotions. Cependant, le descriptif des missions des employés libre-service met l'accent sur deux autres pratiques qui semblent oubliées ou, tout du moins, mésestimées dans la grille actuelle. Il s'agit de leur rôle dans l'information des clients (« *Vous renseignez les clients et assurez l'information du juste prix* ») et dans l'implantation des rayons (« *respectant les implantations* », « *Vous avez à cœur de rendre votre rayon encore plus attractif* »).

La grille pour la partie relative aux pratiques professionnelles pourrait être complétée ainsi :

Thèmes	Sous-thèmes	Évaluation		
		1	2	3
1. Maîtrise des pratiques professionnelles	Mise en rayon (remplissage)			
	Implantation du rayon			
	Propreté du rayon			
	Propreté et organisation des réserves			
	Accompagnement des promotions			
	Information des clients			

2 – Notation des salariés et critères d'évaluation

Pour aider les managers à attribuer une note aux salariés au regard des différents critères, il apparaît nécessaire de détailler chacun des critères en fonction du niveau de réalisation atteint ce qui permettra de dire à quoi correspond une note 1, 2 ou 3 pour chacune des deux premières catégories de critères.

Pour la catégorie du savoir être, un référentiel est proposé : l'avantage est non seulement de faciliter la notation pour le manager mais aussi de permettre aux employés libre-service de comprendre leur note et les points à améliorer de façon concrète pour l'augmenter.

Thème 1 : Maîtrise des pratiques professionnelles
Mise en rayon (remplissage)
1) les produits sont parfois présents en réserve et absents en rayon
2) le rayon est rempli quotidiennement de façon optimale et respecte la rotation, la qualité et la fraîcheur des produits
3) en plus de 2, le salarié fait des propositions pour améliorer la qualité ou la rapidité du remplissage
Implantation des rayons
1) l'implantation nécessite un accompagnement et un contrôle
2) réalisation efficace et autonome de l'implantation (bon savoir-faire de montage)
3) participe à l'élaboration des plans d'implantation et propose des suggestions de théâtralisation
Propreté du rayon
1) le planning de nettoyage n'est pas respecté systématiquement
2) le rayon est propre en permanence et les articles sales et abîmés retirés en cours de journée du linéaire
3) en plus de 2, les linéaires sont propres
Propreté et organisation des réserves
1) la réserve n'est pas toujours propre et bien rangée
2) la réserve est propre et bien rangée en permanence, les zones spécifiques de réserve sont respectées
3) en plus de 2, sait anticiper et ranger les réserves en fonction des offres promotionnelles
Accompagnement des promotions
1) rupture en rayon sur des offres promotionnelles pour des produits présents en réserve
2) les offres promotionnelles sont présentes en rayon et bien balisées pendant toute l'opération
3) pas de rupture et prend des initiatives si besoin est
Information des clients
1) ne fait pas toujours l'effort de répondre aux demandes des clients
2) répond aux demandes des clients relatives à son rayon
3) en plus de 2, oriente et donne aux clients des informations sur tout le magasin

Thème 2 : Atteinte des résultats
Information sur les prix (balisage)
1) le taux de balisage est inférieur à la norme fixée, a besoin d'accompagnement pour effectuer les changements de prix avant l'ouverture du magasin
2) le balisage est fiable en permanence, les anomalies de balisage sont détectées quotidiennement
3) de plus, le taux de balisage est supérieur à la norme

Prévention de la démarque (casse, perte, vol...)

- 1) maîtrise incomplète des procédures relatives à la démarque, taux de démarque supérieur à l'objectif fixé
- 2) la démarque est triée tous les jours et enregistrée, respect du taux de démarque
- 3) taux de démarque inférieur à l'objectif fixé, propositions de nouvelles actions pour limiter la démarque

Taux de remplissage

- 1) le remplissage est inférieur à la norme
- 2) le remplissage est conforme à la norme
- 3) le remplissage est supérieur à la norme

Aide à la gestion des approvisionnements

- 1) la fiche de liaison ne permet pas une bonne gestion des stocks
- 2) contribue à une bonne remontée des informations, la feuille de liaison est remplie de façon fiable et transmise tous les jours
- 3) de plus, par sa connaissance des stocks, contribue à l'amélioration des approvisionnements

Thème 3 : Savoir être**Esprit d'équipe**

Il s'agit d'apprécier la capacité à travailler en équipe : le salarié se montre solidaire, s'implique dans les objectifs, sait écouter et communiquer, réagit de façon constructive aux critiques.

- 1) compétence à acquérir 2) compétence à développer 3) compétence maîtrisée

Dynamisme

Le salarié fait preuve de bonne volonté dans son travail et d'enthousiasme devant les tâches à accomplir. Il apprécie la nouveauté et le défi.

- 1) compétence à acquérir 2) compétence à développer 3) compétence maîtrisée

Disponibilité

Le salarié respecte les horaires, est joignable facilement et répond rapidement aux demandes qui lui sont faites.

- 1) compétence à acquérir 2) compétence à développer 3) compétence maîtrisée

Prise d'initiatives

Le salarié sait prendre du recul face aux situations et, par sa capacité d'analyse, propose des améliorations ou des solutions innovantes face aux problèmes rencontrés. Il sait aussi réagir en cas d'imprévu.

- 1) compétence à acquérir 2) compétence à développer 3) compétence maîtrisée

Organisation

Le salarié sait planifier son travail avec rigueur et réalisme. Il travaille dans le respect des délais.

- 1) compétence à acquérir 2) compétence à développer 3) compétence maîtrisée

E

XERCICE 15

Talent management, 360° feedback et assessment center

« Attractivité de la marque employeur, fidélisation des collaborateurs, développement de la prochaine génération de leaders... La gestion des talents est devenue un pilier de l'efficience RH... » (Le Bolzer J., « Le Talent Management, levier de performance pour l'organisation », Les Échos, 16/05/2014). Dans ce cadre, les compétences techniques et les compétences comportementales ont de l'importance. Les 360° feedback et les assessment centers aident à les évaluer.

- Rappelez les principes, les avantages et les inconvénients du 360° feedback et donnez-en une illustration.
- Faites de même au sujet des assessment centers.

C

ORRIGÉ

1 – Le 360° feedback

Principes	Le 360° est une démarche engageante pour l'évalué et pour l'entreprise. Il s'agit d'une méthode d'auto-évaluation et d'évaluation des compétences managériales d'un manager par son entourage professionnel (N+1, pairs, subordonnés). Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur différents items. Les résultats sont restitués au manager par un consultant, un coach ou un psychologue.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • la prise en compte des compétences « soft » jugées de plus en plus importantes pour devenir dirigeant • une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage • une évaluation multi sources
Inconvénients	la subjectivité des réponses

		Réponse du supérieur hiérarchique : ✓ des pairs : ● des subordonnés : ♦				
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
Illustration	C'est une personne vivante et dynamique	✓ ●●●● ♦♦♦♦	●			
	Il/elle valorise mes opinions	●●● + + + +	●● + + + +	+		✓
	Il/elle s'assure que les choses sont bien faites	●● + + + +	✓ ● + + +	●● + + + +		
	Il/elle s'assure que les choses sont bien organisées	● + + + +	●● + + + +	✓ ●● + + +		
	Il/elle explique ses décisions de façon suffisamment claire	● + + + +	●●● + + + +	✓ ● + + +		

2 – L'assessment center

Principes	L'assessment center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et le potentiel des individus. Des simulations sont organisées en face-à-face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. L'évaluation donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> une évaluation par un regard externe une évaluation objective des simulations proches des situations de travail réelles des résultats consolidés grâce à différents outils et différents observateurs
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> des résultats qui parfois ne convergent pas du fait des différents outils utilisés des simulations parfois artificielles une mobilisation d'une demi-journée à une semaine

Illustration	<p>Types de simulations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • entretien conflictuel • directives à donner à une équipe • analyse de situations complexes • gestion de crise • prise de décision • communication de décisions difficiles...
---------------------	---

EXERCICE 16

L'évaluation dans la Fonction publique d'État

Le décret du 28 juillet 2010 (cf. extraits ci-dessous) relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État modifie la procédure d'évaluation dans la Fonction publique d'État.

Chapitre I : De l'entretien professionnel

Article 1 : Le présent décret s'applique à tous les corps de fonctionnaires de l'État dotés d'un statut particulier. Toutefois, les statuts particuliers peuvent prévoir, après avis du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État, un système de notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires, dont ils fixent les modalités.

Article 2 : Le fonctionnaire bénéficie chaque année d'un entretien professionnel qui donne lieu à compte rendu. Cet entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct. La date de cet entretien est fixée par le supérieur hiérarchique direct et communiquée au fonctionnaire au moins huit jours à l'avance.

Article 3 : L'entretien professionnel porte principalement sur :

1. Les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;

2. Les objectifs assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des perspectives d'évolution des conditions d'organisation et de fonctionnement du service ;

- 3. La manière de servir du fonctionnaire ;*
- 4. Les acquis de son expérience professionnelle ;*
- 5. Le cas échéant, la manière dont il exerce les fonctions d'encadrement qui lui ont été confiées ;*
- 6. Les besoins de formation du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ;*
- 7. Ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.*

Les arrêtés ou les décisions mentionnés à l'article 5 des ministres intéressés ou des autorités investies du pouvoir de gestion des corps concernés, pris après avis des comités techniques paritaires compétents, fixent, le cas échéant, les autres thèmes sur lesquels peut porter l'entretien professionnel, en fonction de la nature des tâches confiées aux fonctionnaires et du niveau de leurs responsabilités.

Article 4 : *Le compte rendu de l'entretien professionnel est établi et signé par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire. Il comporte une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de ce dernier. Il est communiqué au fonctionnaire qui le complète, le cas échéant, de ses observations. Il est visé par l'autorité hiérarchique qui peut formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations. Le compte rendu est notifié au fonctionnaire qui le signe pour attester qu'il en a pris connaissance puis le retourne à l'autorité hiérarchique qui le verse à son dossier. (...)*

Chapitre II : De la reconnaissance de la valeur professionnelle

Article 7 : *Au vu de leur valeur professionnelle appréciée dans les conditions prévues au chapitre Ier du présent décret, il peut être attribué aux fonctionnaires, dans chaque corps, des réductions ou des majorations d'ancienneté par rapport à l'ancienneté moyenne exigée par le statut du corps pour accéder d'un échelon à l'échelon supérieur, selon les modalités définies aux articles suivants. Il ne peut être attribué chaque année au même agent plus de trois mois de réduction ou de majoration d'ancienneté. L'attribution ou non de réductions d'ancienneté est notifiée à l'agent. De la même manière, il lui est notifié l'application de majorations d'ancienneté.*

Article 8 : *Après avis de la commission administrative paritaire compétente, il est réparti annuellement, entre les fonctionnaires appartenant à un même corps, un ou plusieurs mois de réduction d'ancienneté par rapport à la durée moyenne des services requise pour accéder d'un échelon à l'échelon supérieur, sur la base de quatre-vingt-dix mois pour un effectif de cent agents. Les fonctionnaires ayant atteint l'échelon le plus élevé de leur classe ou de leur grade n'entrent pas dans cet effectif. Le nombre des mois de majoration appliquée en vertu des dispositions de l'article 10 est ajouté au nombre de mois de réduction d'ancienneté à répartir. Les mois de réduction d'ancienneté non répartis entre les membres d'un corps peuvent être reportés sur l'exercice suivant. Le nombre de mois de réduction d'ancienneté à répartir au sein d'un même corps peut être fractionné*

entre les grades du corps, au prorata de l'effectif de chaque grade, compte non tenu des fonctionnaires ayant atteint l'échelon le plus élevé de leur classe ou de leur grade.

Article 9 : Les réductions d'ancienneté sont attribuées sur décision du chef de service qui les module compte tenu des propositions formulées par les supérieurs hiérarchiques directs des agents. Des arrêtés des ministres intéressés ou des décisions des autorités investies du pouvoir de gestion des corps concernés déterminent également, après avis du comité technique paritaire compétent, les modalités de répartition des réductions d'ancienneté. Ils fixent la liste des chefs de service auxquels les contingents de réductions sont attribués, désignés à un niveau permettant d'établir, compte tenu des effectifs, une comparaison de la valeur professionnelle des agents de chaque corps concerné.

Article 10 : Des majorations de la durée de service requise pour accéder d'un échelon à un échelon supérieur peuvent, après avis de la commission administrative paritaire compétente, être appliquées aux fonctionnaires dont la valeur professionnelle est insuffisante, par décision du chef de service. Des arrêtés des ministres intéressés ou des décisions des autorités investies du pouvoir de gestion des corps concernés, pris après avis du comité technique paritaire compétent, fixent les modalités d'application des majorations d'ancienneté.

Article 11 : Pour chaque avancement d'échelon, la réduction ou la majoration totale applicable à un fonctionnaire résulte des réductions ou majorations partielles n'ayant pas encore donné lieu à avancement. Les fonctionnaires ne conservent, en cas d'avancement de grade, le bénéfice des réductions non prises en compte pour un avancement d'échelon que dans la limite de la réduction maximale susceptible d'être accordée dans l'échelon de reclassement du nouveau grade.

Article 12 : Le tableau d'avancement prévu à l'article 58 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée est préparé, chaque année, par l'administration en tenant compte notamment de :

1. Des comptes rendus d'entretiens professionnels ou des notations pour les agents soumis au régime de la notation ;
2. Des propositions motivées formulées par les chefs de service, notamment au regard des acquis de l'expérience professionnelle des agents au cours de leur carrière ;
3. Pour les périodes antérieures à l'entrée en vigueur du présent décret, des comptes rendus d'entretien professionnel ou des notations et, pour les agents qui y étaient soumis, des évaluations retracées par les comptes rendus de l'entretien d'évaluation.

Il est soumis aux commissions administratives paritaires, qui fonctionnent alors comme des commissions d'avancement.

Article 13 : Les fonctionnaires sont inscrits au tableau par ordre de mérite. Les candidats dont le mérite est jugé égal sont départagés par l'ancienneté dans le grade.

Article 14 : Le tableau d'avancement doit être arrêté le 15 décembre au plus tard de l'année précédant celle pour laquelle il est établi. Il cesse d'être valable à l'expiration de cette même année. En cas d'épuisement du tableau, il est procédé à l'établissement d'un

tableau complémentaire, qui doit être arrêté le 1^{er} décembre au plus tard de l'année pour laquelle il est dressé. Il cesse d'être valable à l'expiration de cette même année.

Article 15 : *Les tableaux d'avancement doivent être portés à la connaissance du personnel dans un délai de trois jours suivant la date à laquelle ils ont été arrêtés. (...)*

Article 26 : *Les dispositions du présent décret entrent en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2012. (...)*

- *Le décret du 28 juillet 2010 instaure un entretien professionnel pour l'évaluation des fonctionnaires appartenant à la Fonction Publique d'État. Sur quels thèmes porte cet entretien ?*
- *À quelle date le décret du 28 juillet 2010 est-il rentré en application ? À quelle fréquence doit avoir lieu l'entretien professionnel ? Qui le réalise ?*
- *Quelles peuvent être les conséquences de l'entretien professionnel pour le fonctionnaire évalué ?*
- *Quel était le système d'évaluation utilisé avant la mise en place de l'entretien professionnel ? Pourquoi a-t-il été abandonné ?*
- *D'après vous, en quoi l'entretien professionnel est-il plus adapté ?*

CORRIGÉ

1 – Le contenu de l'entretien professionnel

L'article 3 du décret du 28 juillet 2010 précise les sept thèmes abordés lors de l'entretien professionnel :

- les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;
- les objectifs assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des perspectives d'évolution des conditions d'organisation et de fonctionnement du service ;
- la manière de servir du fonctionnaire ;
- les acquis de son expérience professionnelle ;

- le cas échéant, la manière dont il exerce les fonctions d'encadrement qui lui ont été confiées ;
- les besoins de formation du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ;
- ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.

D'autres thèmes peuvent éventuellement être abordés en fonction de la nature des tâches confiées aux fonctionnaires et du niveau de leurs responsabilités.

2 – Mise en place de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est devenu le système d'évaluation applicable aux fonctionnaires appartenant à la Fonction Publique d'État depuis le 1^{er} janvier 2012 (article 26).

Après des périodes d'expérimentation, l'entretien professionnel concerne désormais aussi la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière. L'entretien professionnel a lieu chaque année et est réalisé par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire. L'entretien donne ensuite lieu à compte rendu.

3 – Les conséquences de l'entretien professionnel pour le fonctionnaire

L'entretien professionnel sert à apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires qui est prise en considération pour leur avancement : cela permet d'accélérer ou, au contraire, de ralentir, la carrière des fonctionnaires. La procédure d'évaluation sert à décider, pour les fonctionnaires, de réductions ou de majorations par rapport à l'ancienneté moyenne exigée par le statut du corps pour accéder d'un échelon à l'échelon supérieur (article 7) :

- **accélérer l'avancement** : l'avancement des fonctionnaires donne lieu à l'établissement du tableau d'avancement décidé après examen approfondi de la valeur professionnelle des agents en tenant compte (article 12) :

- des comptes rendus d'entretiens professionnels ou des notations pour les agents soumis au régime de la notation,
- des propositions motivées formulées par les chefs de service, notamment au regard des acquis de l'expérience professionnelle des agents au cours de leur carrière,
- pour les périodes antérieures à l'entrée en vigueur du présent décret, des comptes rendus d'entretien professionnel ou des notations et, pour les agents qui y étaient soumis, des évaluations retracées par les comptes rendus de l'entretien d'évaluation ;

- **ralentir l'avancement** : des majorations de la durée de service requise pour accéder à un échelon supérieur peuvent, après avis de la commission administrative paritaire compétente, être appliquées aux fonctionnaires dont la valeur professionnelle est insuffisante.

L'évaluation professionnelle peut aussi être prise en compte pour la fixation du montant de certaines primes.

4 – Le système d'évaluation antérieur

La procédure de notation a été au cœur du dispositif de reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires jusqu'en 2002. Cette procédure de notation des fonctionnaires a été rénovée par le décret du 29 avril 2002 du fait de nombreuses dérives (par exemple, l'inflation de très bonnes notes rendait difficile l'octroi de réductions d'ancienneté aux fonctionnaires véritablement méritants). Le décret du 29 avril 2002 a introduit l'entretien d'évaluation comme complément indispensable à la procédure de notation pour l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires. Toutefois, la lourdeur de la combinaison évaluation + notation a conduit à envisager un nouveau dispositif d'évaluation. L'entretien professionnel a donc été expérimenté entre 2007 et 2011 avant de remplacer définitivement la notation dans la Fonction Publique d'Etat en 2012.

5 – L'intérêt de l'entretien professionnel

L'instauration de l'entretien professionnel apparaît comme un acte de management, utile pour une gestion des ressources humaines plus personnalisée :

- l'entretien professionnel conforte le supérieur hiérarchique direct dans son rôle de manager de proximité et accroît ses responsabilités : le supérieur hiérarchique direct assure un rôle d'interlocuteur de premier plan pour les choix d'évolution professionnelle et de mobilité des agents (recueil des souhaits, orientation vers les personnes ressources, conseils...) ;
- l'entretien est l'occasion d'un véritable échange professionnel sur les résultats de l'agent et les objectifs qui lui sont assignés pour l'année suivante ;
- il permet de résigner l'agent dans son service et de donner du sens à son action (articulation entre ses objectifs et ceux du service) ;
- il permet d'aborder des questions plus matérielles, comme les conditions ou les horaires de travail ;
- il permet d'identifier les points forts et les points faibles de l'agent, de faire le point sur ses compétences (acquises et à acquérir) et de le conseiller dans ses choix de formation ;
- les résultats des entretiens professionnels ont vocation à servir les entretiens et bilans de carrière conduits aux moments clés de la carrière des agents ;
- l'entretien professionnel doit permettre à la DRH ministérielle de connaître plus finement les compétences, les savoir-faire et l'expérience de ses agents, dans une logique de constitution de vivier et de détection des hauts potentiels.

E

XERCICE 17

L'entretien annuel d'évaluation

« Corvée, routine, procédure... L'entretien annuel n'a pas toujours bonne presse dans les entreprises. Conséquence, l'impréparation règne bien souvent autour de ces rendez-vous tant du côté du manager que de celui de l'évalué. Or, pour ce dernier, l'exercice est capital : il permet de défendre ses réussites, expliquer ses déconvenues et annoncer ses ambitions. Le tout, dans un dialogue (normalement) constructif avec son responsable hiérarchique... » (Renou F, « Entretien annuel d'évaluation : se vendre et se défendre », Le Journal du Net, 25/11/2013).

- Sachant que l'amélioration de l'efficacité de l'entretien annuel d'évaluation nécessite une approche systémique, quels conseils donneriez-vous, à ce sujet, aux acteurs suivants :
- aux dirigeants ;
 - aux responsables de la Gestion des Ressources Humaines ;
 - aux managers ;
 - aux évalués.

C

ORRIGÉ

1 – Les conseils à donner aux dirigeants

- Valoriser le management à travers le discours et les actes : évaluer le potentiel des collaborateurs en prenant également en compte les compétences « soft », valoriser le courage managérial... ;
- faire preuve d'exemplarité.

Objectif : que les managers prennent à cœur leurs tâches de management.

2 – Les conseils à donner aux responsables de la Gestion des Ressources Humaines

- Établir des liens entre l'évaluation, les promotions, la rémunération et la formation.
- Former les managers au management, ce qui comprend la passation d'entretiens d'évaluation et le fait d'aborder des sujets délicats avec ses collaborateurs (les relations N/N-1, l'évolution de carrière, la rémunération, la discussion des objectifs...).
- Établir une grille d'évaluation générique que les managers adapteront aux spécificités des métiers et des fonctions de leurs collaborateurs.
- Établir des fiches métiers et de postes, en faire un répertoire, les fournir aux managers.
- Informatiser l'évaluation et créer des bases de données tout en veillant au respect de la loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

3 – Les conseils à donner aux managers

- S'attacher à connaître le poste et les activités de ses collaborateurs.
- Consigner dans un journal de bord tout au long de l'année les réalisations de vos collaborateurs.
- Réaliser ses entretiens après avoir passé soi-même son entretien d'évaluation avec son N+1 afin de connaître la ligne de route pour l'année à venir.
- Préparer l'entretien : prévenir les collaborateurs au moins 15 jours à l'avance, prévoir un lieu calme, un temps où vous ne serez pas dérangé, relire votre journal de bord, prévoir le déroulement de l'entretien (introduction, mise en confiance, point sur les résultats et sur la façon dont ils ont été obtenus, fixation de nouveaux objectifs, évocation des aspects liés à l'évolution de carrière, à la rémunération, à la formation...) ;
- Connaître et prendre en compte l'ensemble des attentes des collaborateurs relatives à l'entretien d'évaluation.
- Faire preuve d'empathie.
- Respecter les règles de *feedback*.
- Fixer des objectifs SMART (S = spécifique, M = mesurable, A = attractif, R = réaliste, T = fixé dans le temps).
- Avoir conscience que la confiance nécessaire à la réalisation d'un entretien d'évaluation constructif dépend aussi et surtout du management quotidien.

4 – Les conseils à donner aux évalués

- Soyez conscient de ce que l'on attend de vous : utilisez les outils à votre disposition (descriptif de poste, compétences clés de votre fonction, objectifs annuels, critères d'évaluation...).
- Notez tout au long de l'année vos réalisations, les moyens mis en œuvre, les difficultés rencontrées en vous attachant à être factuel (chiffre d'affaires, nombre de contrats conclus, développement du portefeuille clients, délais de réalisation des projets, coûts...).
- Analysez les causes de vos échecs comme de vos réussites afin de pouvoir argumenter à leur sujet.
- Soyez à l'écoute des *feedbacks* que votre hiérarchique, vos pairs et vos subordonnés vous font tout au long de l'année.
- Faites attention aux informations qui circulent sur votre compte de façon informelle.
- Évaluez votre évaluateur (personnalité, attentes...).
- Essayez d'entretenir avec lui de bonnes relations toute l'année.
- Évitez de vous montrer trop agressif ou trop conciliant en gardant bien à l'esprit que votre hiérarchique est votre évaluateur et vous l'évalué.

La formation

EXERCICE 18 Questions à choix multiple

1 – *Omnika est une PME de 56 salariés. En 2017, elle verse une masse salariale de 4 000 000 €. Quelle sera sa contribution financière totale à la formation professionnelle, collectée en 2018 (une seule réponse possible) ?*

- a. 20 000 €
- b. 22 000 €
- c. 40 000 €
- d. 64 000 €

2 – *Si l'employeur propose à un salarié de réaliser un bilan de compétences dans le cadre du plan de formation, le salarié est obligé d'accepter (une seule réponse possible).*

- a. vrai
- b. faux

3 – Quel dispositif a été remplacé par le Compte Personnel de Formation (CFP) au 1^{er} janvier 2015 (une seule réponse possible) ?

- a. le CIF
- b. le DIF
- c. la VAE
- d. les OPCA

4 – Mis en place au 1^{er} janvier 2015, comment est alimenté le Compte Personnel de Formation (CFP) pour un salarié à temps complet (une seule réponse possible) ?

- a. 12 heures par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures
- b. 20 heures par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures
- c. 24 heures par année de travail sans plafond
- d. 4 heures par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures puis 12 heures par année supplémentaire jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 150 heures

5 – Cocher la (ou les) affirmation(s) exacte(s) concernant le plan de formation :

- a. un salarié peut demander à suivre une formation prévue dans le plan de formation de l'entreprise
- b. un salarié peut refuser de suivre une formation dans le cadre du plan de formation si la formation a lieu en dehors de son temps de travail
- c. un salarié peut refuser de suivre une formation dans le cadre du plan de formation ayant lieu pendant son temps de travail et visant à assurer son maintien dans l'emploi
- d. un salarié ne peut pas refuser une VAE (validation des acquis de l'expérience) proposée dans le cadre du plan de formation

CORRIGÉ

1 – Bonne réponse : c

La loi du 5 mars 2014 a réformé l'obligation de financement de la formation par les entreprises.

Le montant et les modalités de versement de la contribution dépendent de la taille de l'entreprise : pour Omnika, entreprise de 56 salariés, la contribution financière totale s'élève à 1 % de sa masse salariale = $4\ 000\ 000\ € \times 1\ \% = 40\ 000\ €$.

Ce 1 % se décompose de la manière suivante :

- 0,1 % destiné au plan de formation ;
- 0,3 % destiné au financement des contrats et périodes de professionnalisation ;
- 0,2 % destiné au financement du Congé Individuel de Formation (CIF) ;
- 0,2 % destiné au Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours professionnels (FPSPP) ;
- 0,2 % destiné au Compte Personnel de Formation (CPF).

2 – Bonne réponse : b

Un bilan de compétences proposé par l'employeur ne peut être réalisé dans le cadre du plan de formation qu'avec le consentement du salarié.

3 – Bonne réponse : b

Créé par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, le Compte Personnel de Formation (CPF) remplace le Droit Individuel à la Formation (DIF) depuis le 1^{er} janvier 2015.

Le Compte Personnel de Formation est attaché à chaque individu (et non pas au contrat de travail) et le suit tout au long de sa vie professionnelle, même après un changement d'emploi ou si l'individu est au chômage (ce qui différencie ce dispositif du DIF). Le CPF doit faciliter l'accès à des formations qualifiantes financées visant à acquérir des compétences attestées (qualification, certification, diplôme) en lien avec les besoins de l'économie.

4 – Bonne réponse : d

Alors que le DIF permettait au salarié de cumuler, chaque année, des heures de droit à la formation (20 heures par an), cumulables sur six ans dans la limite de 120 heures, l'alimentation du CPF se fait à hauteur de 24 heures par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures puis 12 heures par année supplémentaire jusqu'à l'acquisition d'un crédit total de 150 heures. Lorsque le salarié n'a pas effectué une durée de travail à temps complet,

l'alimentation est calculée en proportion du temps de travail effectué. Des abondements supplémentaires peuvent être effectués par l'employeur, le salarié, Pôle Emploi, un OPCA, un OPACIF, l'État, les Conseils régionaux, l'AGEFIPH...

5 – Bonnes réponses : a b

Le salarié peut demander à suivre une formation prévue dans le plan de formation de l'entreprise. En revanche, un salarié ne peut refuser de suivre une formation dans le cadre du plan de formation : la demande de l'employeur relève de son pouvoir de direction, ne pas s'y soumettre peut être qualifié de faute professionnelle. Il existe cependant des exceptions :

- si la formation se déroule en tout ou partie en dehors du temps de travail, le refus du salarié ne peut être considéré ni comme une faute, ni comme un motif de licenciement ;
- l'employeur ne peut imposer la validation des acquis de l'expérience devant un jury en vue d'obtenir tout ou partie d'un diplôme ou d'un titre professionnel. La VAE suppose le consentement du salarié et son refus ne constitue ni une faute, ni un motif de licenciement.

E

XERCICE 19

Évaluation de l'effort de formation

La banque ENOR vous demande d'évaluer sa politique de formation. Pour cela, vous disposez des extraits suivants du bilan social N.

Tableau 1 : Effectif inscrit de l'entreprise ENOR

		<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>	<i>Total</i>
<i>N</i>				
	Techniciens	613	1 215	1 828 (36,4 %)
	Cadres	2 032	1 158	3 190 (63,6 %)
	Total	2 645 (52,7 %)	2 373 (47,3 %)	5 018 (100 %)
<i>N - 1</i>	Techniciens	638	1 219	1 857 (39,7 %)
<i>N - 1</i>	Cadres	1 844	980	2 824 (60,3 %)
<i>N - 1</i>	Total	2 482 (53 %)	2 199 (47 %)	4 681 (100 %)
<i>N - 2</i>	Techniciens	716	1 324	2 040 (43,4 %)
<i>N - 2</i>	Cadres	1 753	908	2 661 (56,6 %)
<i>N - 2</i>	Total	2 469 (52,5 %)	2 232 (47,5 %)	4 701 (100 %)

Tableau 2 : Nombre de stagiaires de la formation professionnelle

		<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>	<i>Total</i>
<i>N</i>				
	Techniciens	602	1 205	1 807 (38,2 %)
	Cadres	1 865	1 060	2 925 (61,8 %)
	Total	2 467 (52,1 %)	2 265 (47,9 %)	4 732 (100 %)
<i>N - 1</i>	Techniciens	604	1 207	1 811 (39,5 %)
<i>N - 1</i>	Cadres	1 800	970	2 770 (60,5 %)
<i>N - 1</i>	Total	2 404 (52,5 %)	2 177 (47,5 %)	4 581 (100 %)
<i>N - 2</i>	Techniciens	610	1 204	1 814 (45,2 %)
<i>N - 2</i>	Cadres	1 413	783	2 196 (54,8 %)
<i>N - 2</i>	Total	2 023 (50,4 %)	1 987 (49,5 %)	4 010 (100 %)

Tableau 3 : Dépenses de formation

	Montant légal de l'obligation de formation (en €)	Montant réel des dépenses de formation (en €)
N	4 524 630	13 361 856
N - 1	4 014 046	11 742 345
N - 2	3 697 078	9 233 679

Tableau 4 : Nombre total des heures consacrées à la formation des stagiaires

	Techniciens	Cadres	Total
N	34 440 (30,7 %)	77 620 (69,3 %)	112 060 (100 %)
N - 1	38 265 (36,4 %)	66 753 (63,6 %)	105 018 (100 %)
N - 2	36 173 (39,9 %)	54 259 (60,1 %)	90 432 (100 %)

- Calculez les principaux indicateurs permettant de mesurer l'effort de formation de cette entreprise.
- Plus généralement, que pensez-vous de l'effort de formation de cette entreprise ?

CORRIGÉ

1 – Les principaux indicateurs

À partir des extraits du bilan social, il est possible de calculer de très nombreux indicateurs pour mesurer l'effort de formation de l'entreprise. Il paraît particulièrement pertinent de s'intéresser aux indicateurs suivants :

Indicateurs	Formule de calcul	N - 2	N - 1	N
Part de salariés formés	$\frac{\text{Nombre de stagiaires}}{\text{Effectif inscrit}}$	85,3 %	97,9 %	94,3 %
Durée moyenne de formation des stagiaires	$\frac{\text{Nombre d'heures de stage}}{\text{Nombre de stagiaires}}$	22,6 h	22,9 h	23,7 h
Budget formation par salarié	$\frac{\text{Dépenses réelles de formation}}{\text{Effectif inscrit}}$	1 964 €	2 508 €	2 663 €
Coût moyen d'une heure de formation	$\frac{\text{Dépenses réelles de formation}}{\text{Nombre d'heures de stage}}$	102 €	112 €	119 €
Budget formation en % de la masse salariale (*)	$\frac{\text{Dépenses réelles de formation}}{\text{Masse salariale}}$	2,5 %	2,9 %	2,9 %
(*) Le montant légal de l'obligation de formation est égal à 1 % de la masse salariale. La masse salariale est donc égale à : montant légal de l'obligation de formation / 0,01				

2 – Évaluation de l'effort de formation

La banque ENOR poursuit une politique de formation qui apparaît très dynamique et ses efforts en matière de formation augmentent entre N - 2 et N.

L'effort de formation se caractérise ainsi :

- le pourcentage de salariés ayant participé à des actions de formation est très élevé, plus de 94 % des salariés ont bénéficié d'au moins une formation en N. Cette proportion a augmenté de 9 points depuis N - 2 où 85 % des salariés ont été formés, avec une pointe en N - 1 où près de 98 % des salariés ont été formés ;
- le budget formation est important et dépasse près de trois fois les obligations légales en N : il se monte à 2,9 % de la masse salariale, contre une obligation de 1 %. Ce budget a constamment augmenté, car en N - 2, il équivalait à 2,5 % de la masse salariale. Le budget de formation par salarié a lui aussi connu une hausse passant, entre N - 2 et N, de 1964 € à 2 663 € ;
- la hausse du budget formation par salarié s'explique notamment par l'évolution de la durée moyenne de formation. En effet, cette dernière a progressé passant de 22 heures en N - 2 à près de 24 heures en N ;
- la hausse du budget de formation s'explique également par le coût de l'heure de formation qui va croissant : le coût d'une heure de formation est passé de 102 € en N - 2 à 119 € en N, soit une hausse de plus de 16,6 %.

Comment l'effort de formation est-il réparti ?

- l'accès à la formation entre les catégories de salariés semble équivalent, légèrement en faveur des techniciens par rapport aux cadres. Les techniciens représentent, en N, 36,4 % des salariés, mais plus de 38,2 % des stagiaires. Cependant, les cadres ont eu accès à des formations plus longues : les techniciens ont bénéficié de 30,7 % des heures de formation dispensées, contre plus de 69 % pour les cadres en N. La durée moyenne de formation des techniciens varie peu (19,9 heures en N - 2 contre 19 heures en N). Cette durée est bien inférieure à la durée de formation moyenne des cadres (plus de 26 heures en N) ;
- concernant la répartition de l'effort de formation entre les hommes et les femmes, il semble réparti de façon égale. En effet, en N, la part des femmes dans l'effectif est de 47,3 % et leur part dans le nombre de stagiaires de la formation est de 47,9 %.

Il aurait été intéressant de disposer d'informations sur l'âge des salariés envoyés en formation pour une comparaison par rapport à la démographie de l'entreprise. En effet, les seniors ont souvent moins accès à la formation continue.

EXERCICE 20 La formation managériale

Propos de coachs

Le coaching peut être employé en tant que « formation managériale sur mesure et accélérée : j'ai, parmi mes clients, des ingénieurs de 30 ans qui n'ont jamais encadré, qui n'ont jamais été managers. Ils ont toujours travaillé en fonction de contributions individuelles ou alors ils ont encadré une ou deux personnes. Et puis à 30 ans, ils ont l'opportunité de diriger un service de 20 personnes, ce que bien sûr, ils ne savent pas faire. L'entreprise ne peut pas attendre qu'ils apprennent, qu'ils suivent une formation. Leur patron ou le RH me demande de les accompagner dans cette prise de fonction ». Ce point peut être considéré comme un témoignage des lacunes des formations managériales au sein des formations initiales ou au sein de l'entreprise. Certains coachs le déplorent : « une partie des problèmes est liée à une incurie d'éducation vis-à-vis de tout ce qui touche la dimension humaine, problèmes de relation entre les personnes, problèmes de communication [...] Ce qui est tout à fait vrai, c'est que il faut des années de travail pour arriver à un niveau de compétence ou d'expertise, pour être ingénieur, financier, universitaire, peu importe. Et toutes ces personnes qui, un jour ou l'autre,

se retrouvent à animer, manager des équipes ont au mieux quelques semaines de formation. Il y a une disproportion énorme, ne serait-ce qu'en efforts pour former ces personnes. Et en plus, ces types de problématiques dans beaucoup de nos écoles, ce n'est pas du tout considéré... Ce fameux mot « les sciences molles » qu'utilisent les polytechniciens, je le trouve très représentatif ».

Source : Cloet H. (2007), « Le recours au coaching externe : prise de recul », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 65, juillet/août/septembre, p. 17-41.

En tant que Responsable des Ressources Humaines dans une entreprise qui souffre traditionnellement d'un déficit en compétences « soft », vous décidez de vous préoccuper de ce problème et de mettre en place une formation managériale destinée à tous les contributeurs individuels qui vont être promus managers.

- *Lister les grands thèmes de cette formation.*
- *Présenter les points clés relatifs à la partie sur la délégation.*
- *Lister les grandes règles du feedback incluses dans la partie relative à la communication.*

CORRIGÉ

1 – Les grands thèmes d'une formation managériale

Être un manager entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> • Les missions et les tâches du manager • Management et comportements : valeurs sous-jacentes, allocation du temps... • Les différents types de management : les différents styles, le management situationnel, le management transformationnel... • Comment changer et devenir un bon manager
Construire l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer • Impliquer • Déléguer • Encourager

Gérer une équipe performante	<ul style="list-style-type: none"> • Les caractéristiques d'une équipe performante • Votre rôle
Évaluer et soutenir	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler : mise en place d'un reporting... • Évaluer : organisation des entretiens annuels d'évaluation (EAE)
Pensée conclusive	<ul style="list-style-type: none"> • « Nous n'avons que le choix entre les changements dans lesquels nous serons entraînés et ceux que nous aurons su vouloir et accomplir » (Jean Monnet)

2 – Les points clés de la délégation

La délégation se définit comme le fait de donner l'autorisation à un collaborateur de prendre des décisions par rapport à un champ donné c'est donc accepter *qu'il fasse différemment que ce que j'aurais fait.*

Déléguer ou non ?	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque j'ai une action à mener, je passe quelques secondes à me demander si c'est à moi de la réaliser ou si je peux la déléguer
Si je la délègue, je manage le processus	<ul style="list-style-type: none"> • Je communique clairement le contexte, les enjeux, les objectifs et l'ensemble des informations nécessaires • Je définis précisément le champ des décisions déléguées • Je fixe l'échéance et j'ajuste les points de contrôle pour soutenir, orienter, valider
J'ai conscience des conditions de réussite de la délégation	<ul style="list-style-type: none"> • La clarté et la précision de ma communication • Une relation de confiance établie avec mon collaborateur • Une bonne appréhension de ses capacités
J'ai conscience des avantages inhérents à la délégation	<ul style="list-style-type: none"> • Déléguer, c'est développer l'implication des collaborateurs • Déléguer, c'est développer les compétences de ses collaborateurs • Déléguer, c'est, <i>in fine</i>, gagner du temps
Je sais quoi faire en dernier ressort	<ul style="list-style-type: none"> • Une délégation peut toujours « se reprendre »

3 – Les grandes règles du feedback

Le *feedback*, qu'il soit négatif ou positif, doit toujours avoir une intention constructive.

Le *feedback* représente un cadeau pour un collaborateur.

Un manager doit savoir donner du *feedback* et savoir également en recevoir.

Le *feedback* positif renforce la motivation, l'implication et l'engagement.

Le feedback négatif	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncer le fait ou le comportement précis, objectif et indiscutables • Exprimer les conséquences objectives de ce comportement • Formuler une question orientée exclusivement vers la recherche de solutions • Terminer par une remarque positive sur la relation qui s'est établie
Le feedback positif	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncer le fait ou le comportement précis, objectif et indiscutables • Exprimer les conséquences objectives de ce comportement et le ressenti sur soi • Le formuler d'une manière courte et précise

E XERCICE 21

La Validation des Acquis de l'Expérience

Voici des extraits de témoignages issus de la campagne menée par le FONGECIF Poitou-Charentes (www.bivae.com) pour faire connaître davantage le dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et encourager un plus grand nombre de personnes à entreprendre cette démarche.

Témoignage n° 1 : Jean-François, validation d'un BEP Métiers de la Production Mécanique Informatisée (BEP MPMI)

Je suis ajusteur en usinage, en fabrication mécanique depuis une trentaine d'années environ. J'ai commencé à travailler en 1977 et j'ai travaillé dans deux entreprises différentes. Je me suis présenté à un BEP MPMI et j'ai fait cette démarche dans le cadre d'une VAE pour pouvoir obtenir ce diplôme. Ça reste un petit diplôme mais, pour moi, ça reste un aboutissement important puisque, pour moi, c'est une porte ouverte, peut-être, à une autre carrière qui va se développer. [...] Je suis d'abord allé à une réunion d'informations qui a eu lieu au lycée Ernest Perochon, un partenaire, et qui était dirigée par le GRETA. Là, on a eu 2 h 30 d'explications sur la VAE : de la recherche du référentiel, par exemple, pour le diplôme, jusqu'au diplôme en passant par le financement et l'accompagnement. J'ai découvert le financement par le FONGECIF grâce à cette réunion d'information. Suite à cette réunion, j'ai fait une demande de financement pour avoir un accompagnement. [...] Alors les conseils pour faire une VAE : absolument aller à la première réunion d'informations pour bien comprendre la démarche puisque c'est là que tout se décide. C'est là où on se dit : « C'est ce que je veux faire et c'est ce que je peux faire » et après, il faut suivre le déroulement de la VAE. Passer par le référentiel

du diplôme recherché, ça, c'est obligatoire aussi, sinon on risque de présenter un livret 2 complètement à côté du diplôme recherché. Et ça, c'est dommage, si on arrive à l'échec à cause de cela. Sinon, moi, j'ai pris un accompagnement par le biais du GRETA financé par le FONGECIF. Je ne me sentais pas capable tout seul de remplir correctement ce livret 2. J'avais besoin de conseils pour me guider dans la rédaction de mes exercices. Au bout de 30 ans d'entreprise, revenir à la rédaction de textes, d'explications de mon métier, c'était quelque chose d'assez dur à réaliser. J'ai ressenti la préparation du livret 2 comme un retour à l'école, avec des brouillons, des quantités de brouillons. On jette tout, on recommence et puis on finit par arriver à quelque chose, à un moment donné, qui est bon et on le sait. On sait qu'à ce moment-là, c'est fini. [...] Je suis passé devant un jury de 6 professeurs, toutes matières confondues et donc là, on m'a questionné sur les propos que j'avais décrits dans mon livret. C'était quelque chose que je connaissais donc que je maîtrisais. Par contre, sur les questions techniques propres au métier, on ne m'a pas interrogé particulièrement sur des points donnés. J'ai été interrogé par des professeurs plus jeunes que moi, mais on m'a vraiment respecté dans la démarche que j'avais faite. C'est-à-dire que je n'ai vraiment pas ressenti d'animosité. Je ne vais pas dire qu'on m'a aidé mais on m'a posé les bonnes questions. On ne m'a pas mis en difficulté sur mon dossier. [...] On essaie de se dépasser dans la réalisation de ce livret 2 puisque l'échec... J'avais envisagé l'échec, moi je l'aurais mal... Je ne me serais pas présenté dans un contexte d'échec. [...] Je n'ai pas trop parlé de mon projet en cours dans mon entreprise. Mais je pense que c'est plus du fait de mon tempérament que du fait de la difficulté de l'exprimer. C'est vraiment quelque chose de personnel. Je l'ai partagé avec des amis, je l'ai partagé avec ma famille mais c'est resté, je dirais, entre parenthèses, quelque chose d'un peu intime.

Témoignage n° 2 : Évelyne, validation d'un Baccalauréat Professionnel Secrétariat

Je m'appelle Évelyne, j'ai 50 ans bientôt. Je suis secrétaire particulière : je gère avec mon patron qui a des biens personnels, des biens immobiliers personnels et je suis secrétaire de A à Z. Je prépare un Bac Pro en secrétariat. Je suis la seule dans l'entreprise qui ait fait cette démarche, donc ça, c'était un peu spécial. J'ai eu ce courage. Ce n'est pas assez connu, je pense que c'est ça. C'est comme un tabou. Mes collègues, lorsque je leur en ai parlé, m'ont dit : « Oh, tu vas essayer de demander ça... » Tout de suite, ce n'était pas bien, c'était mal venu. J'ai tenté... Ça s'est bien passé. Mon patron, je pense qu'il connaît le fonctionnement... Il m'a demandé des précisions, pourquoi aussi je voulais valider ces acquis de l'expérience. Je lui ai expliqué que ce n'était pas quelque chose de négatif ni pour lui, ni pour moi. C'était ma satisfaction personnelle. Il l'a compris, je crois, et puis il a accepté. Ce qui est embêtant, c'est que parfois, il faut s'absenter pour les réunions avec l'organisme de formation, mais bon, ce n'est pas tous les jours, c'est de temps en temps mais il faut penser à le signaler. C'est psychologique de dire : « Je m'absente, c'est pour moi, je fais ça pour moi. » Je ne gêne pas l'entreprise, mais je ne suis pas là pour mon travail à ce moment-là [...] J'ai appris qu'il y avait cette aide

financière. D'ailleurs, je pense que cela m'a encore plus motivée. Et ça a été rapide, cet accord du FONGECIF pour le financement. J'ai envoyé un courrier expliquant mes motivations et puis, ils ont accepté l'aide financière et ça a démarré. Je suis allée au GRETA pour l'organisme de formation. Puis, ça s'est enchaîné progressivement, mais je trouve rapidement. Moi, j'apprécie que ça soit assez rapide et que ça ne traîne pas. [...] Lorsqu'il y a des réunions, comme la semaine prochaine, j'en ai une avec l'expert, tout est pris en charge. Je préviens mon employeur que je suis absente tel jour, telle heure. Tous les mois, j'ai mon salaire sans problème, il n'y a aucun problème de ce côté-là. Mon employeur... je ne suis pas pénalisée, je veux dire qu'il n'y a aucun souci.

Témoignage n° 3 : Philippe, validation d'un Brevet de maîtrise

Je m'appelle Philippe. J'ai 43 ans. Je suis carrossier peintre. Je travaille et je prépare une VAE pour valider un brevet de maîtrise. Alors mon objectif, c'est de réussir cette VAE pour valider, pour avoir un Bac professionnel, et par la suite et bien peut-être avoir un poste à responsabilités que j'aurai plus facilement comme chef d'atelier avec un brevet de maîtrise. [...] Alors quand j'ai eu l'accord du FONGECIF, j'ai pris contact avec le GRETA, parce que c'est le GRETA qui m'accompagne, et puis on a convenu d'un rendez-vous. J'ai rencontré le professeur de carrosserie. Avec lui, on a défini les quatre situations de travail à analyser dans le livret 2 et ensuite j'ai rencontré Mme Simon à Poitiers du GRETA qui m'accompagne sur le reste. Déjà avec l'accompagnement, ce n'est pas évident. Quand j'ai reçu le livret 2, comme c'est général, il y avait des questions que je n'avais pas comprises. Moi, je suis plus extérieur, à être dehors à bricoler que de rester assis à un bureau à écrire. C'est assez difficile parce que mettre les situations de travail, ce qu'on fait tous les jours, à plat, ce n'est vraiment pas évident. Au 1^{er} entretien que j'ai eu avec Mme Simon, elle m'avait dit les choses honnêtement, elle m'a bien expliqué le dossier. Et pour le 2^e entretien, je lui ai remis ce que j'avais fait 8 jours avant. Ça a fait qu'elle l'avait étudié et de là, elle m'a dit ce qui allait, ce qui n'allait pas, ce qu'il fallait reprendre, plus détailler. Ce n'est pas aussi rapide que ce que je pensais puisque je voulais le déposer au mois de novembre et je l'ai repoussé au mois de juin. Ce n'est pas facile mais ça va avancer. [...] Je ne sais pas si j'aurais fait un Bac pro sans la VAE. Je l'aurais peut-être tenté à tout hasard en candidat libre mais je ne me serais pas arrêté de travailler pour préparer un diplôme. Quand j'étais à l'école, il y avait le CAP ou le BEP carrosserie et il n'y avait que ça. Et c'est vrai que dans l'entreprise où j'étais avant, il y avait deux Bacs pros et avec mes anciens collègues, on se disait : « Ils ont des bacs pros et finalement, ils ne sont pas meilleurs que nous ». Là, c'est la possibilité d'avoir le diplôme équivalent, un diplôme qui correspond à ses compétences même si on n'a pas pu l'avoir au moment où... même s'il n'existe pas au moment où on était dans le circuit scolaire. Je n'ai pas du tout l'impression d'avoir grugé ou de gruger pour avoir cet examen et je pense qu'il est beaucoup plus difficile de l'avoir par la VAE que par le circuit classique. Dans le circuit scolaire classique, on est préparé pendant deux ou trois ans pour un diplôme avec des choses bien précises. Donc on apprend ce dont on va avoir

besoin le jour de l'examen alors que par la VAE, on est obligé de ressortir des choses qu'on fait machinalement tous les jours, de les remettre en écrit, ce n'est pas évident pour la partie pratique. Et pour la partie théorique, de faire des recherches par rapport au référentiel pour ressortir ce qui est demandé, enfin, ce qui peut être demandé le jour de l'examen, pour prouver qu'on a des connaissances mais sans avoir à répondre à des questions en fait. [...] Ça apporte beaucoup de choses parce qu'on ressort des choses qu'on avait apprises et qu'on ne mettait pas forcément en pratique au cours des années et surtout aussi, loin, sur le plan personnel. Ça me permet de m'affirmer parce que j'étais assez timide et assez réservé et là, en fait, il faut aller de l'avant, il faut se prouver des choses... Enfin, ça ne fait pas ressortir des choses que professionnellement.

Témoignage n° 4 : Nadine, validation d'une Licence de Gestion des Ressources Humaines

Je suis mariée. J'ai 2 enfants. J'ai 45 ans et j'occupe actuellement un poste de Responsable Ressources Humaines dans une base logistique du groupement Intermarché. Au départ, j'avais l'impression de ne pas être concernée par une VAE puisque j'étais déjà en poste avec un poste de Responsable Ressources Humaines... mais, mon problème, c'est que je n'avais pas le diplôme correspondant à la fonction. Ça fait 13 ans que j'exerce, donc l'expérience fait que je n'avais pas forcément besoin de ce diplôme et je me suis dit que si je devais changer, rechercher un autre emploi, ça serait un plus. Sûrement même, puisque maintenant, les employeurs demandent à la fois l'expérience et le diplôme. Donc effectivement, je me suis lancée, sur les conseils, aussi, de mon employeur. [...] Ce qui était le plus dur, c'était de concilier la vie familiale avec cette démarche. Le samedi, moi, en l'occurrence, je commençais à 8h-8h30 jusqu'au soir 17h. Faut pas se leurrer, c'est un travail quand même très important. Eh bien, il faut le faire avec la famille sinon, ce n'est pas possible. Et puis alors, ça dépend, si on veut la faire assez rapidement... Chacun va à son rythme. Moi, je savais qu'il fallait vraiment que j'ai fini au mois de juin. Je ne pouvais pas aller au-delà par rapport à ma vie personnelle. J'ai mon fils qui passe son Bac cette année. Donc, s'il a besoin, il faut que je l'aide, donc j'avais vraiment une échéance. Mais je pense aussi que quelqu'un débutant une VAE peut prendre son temps en évitant de laisser un peu de côté sa vie personnelle. [...] Moi, j'avais une conseillère avec laquelle le relationnel se passait très bien et je trouve qu'elle m'a beaucoup aidée. Elle m'a bien accompagnée. À chaque fois, si j'avais une interrogation, elle me disait : « N'hésitez pas,appelez-moi, on verra. » On faisait un point téléphonique, on faisait un point informatique par Internet. Il n'y a eu aucun souci, elle a toujours été, enfin, je savais qu'elle était là, si j'avais besoin. Elle était présente. Le rôle de l'accompagnement, il est primordial : déjà pour être bien conseillé et puis, pour procéder par étape. Ce n'est pas tout, tout de suite. C'est-à-dire qu'on fait le mémoire par étape. Dans les premiers temps, vous présentez tout ce qui est projet, formation et votre expérience. Après, on vous demande de présenter votre entreprise. Après, dans un deuxième temps, on va vous demander de présenter toutes les formations que vous avez eues. Ça vient

au fur et à mesure. Alors que si vous n'êtes pas conseillé au départ, vous aurez le référentiel et puis vous partez un petit peu à l'aventure. Donc, c'est primordial d'avoir un conseiller. Je lui envoyais au fur et à mesure mon mémoire et à la fin, elle m'a dit : « Je pense que ça va marcher », mais ce n'est pas une certitude parce que l'on ne sait pas comment ça se passe par rapport au jury... C'est comme un examen de toute façon. On tombe sur un sujet, ça passe. On passe sur un autre et ça ne passe pas... Ils ne m'ont pas dit : « On a validé ». C'est ça le problème. Je suis sortie, on m'a remerciée et puis on m'a dit : « Vous aurez la réponse dans deux jours ». Là vous vous dites : « Est-ce que je suis reçue ? Pas reçue ? Est-ce que je vais l'avoir partiel ? Pas partiel ? ». Je savais que mon mémoire tenait la route. Ma conseillère me l'avait dit mais je ne savais pas. Donc, l'apprehension, c'est quand vous appelez l'IUT, deux jours après, pour savoir... Et puis là, miracle : « Oui, vous l'avez totale ». Là, c'est une grosse satisfaction. [...] J'exerce depuis 93. Donc le diplôme, pour moi, n'aurait rien changé mais c'est vrai que c'est un plus. Et puis, c'est vrai qu'au niveau Gestion des Ressources Humaines, le poste est tellement dense que c'est l'expérience qui fait que... Le diplôme en lui-même ne va pas suffire à faire que vous soyez un très bon Responsable des Ressources Humaines. C'est vrai que beaucoup d'enseignants sont hostiles aux VAE parce qu'ils considèrent que c'est un peu un diplôme « acheté », alors que ça n'est pas du tout le cas. Enfin, moi, en ce qui me concerne, je vais vous dire, pour arriver, réussir dans la fonction, il faut de l'expérience... Des années et des années d'expérience et ça, ça ne s'acquiert pas comme ça non plus. Et puis, il faut aussi dire que souvent les gens ont le diplôme, mais qu'ils sont très loin de la réalité ou du monde du travail.

À l'aide de ces témoignages et de vos connaissances :

- Présentez succinctement ce qu'est la VAE.
- Décrivez ses principales étapes.
- Présentez ses différents modes de financement.
- Listez les motivations des candidats à la VAE.
- Listez les difficultés que peuvent rencontrer certains candidats à la VAE.

CORRIGÉ

1 – Présentation succincte de la VAE

La VAE est un dispositif, mis en place à partir de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, qui permet l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée (commerçant, collaborateur de commerçant, profession libérale, agriculteur ou artisan...) et/ou bénévole (syndicale, associative) et/ou volontaire. Cette expérience, en lien avec la certification visée, est validée par un jury (source : <http://www.vae.gouv.fr>).

Toute personne, quels que soient son âge, sa nationalité, son statut et son niveau de formation, ayant au moins trois ans d'expérience peut entreprendre une démarche de VAE.

2 – Les principales étapes de la VAE

Un processus de VAE se décompose en cinq étapes principales :

Étapes	Contenu
Étape 1 : L'information et le conseil	<p>L'information sur la VAE est disponible dans les Centres et les Points information conseil (PIC), placés sous la responsabilité des Conseils régionaux. Ceux-ci ont pour but d'aider les personnes, a priori intéressées par la VAE, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyser la pertinence de leur projet VAE : ils les réorientent, si besoin est, vers d'autres démarches (recherche d'emploi, bilan de compétences...); • se repérer parmi l'offre de certification régionale et nationale ; • s'orienter auprès des certificateurs concernés ; • connaître les possibilités de financement.
Étape 2 : La demande	<p>Tout candidat à la VAE doit adresser une demande à l'autorité ou à l'organisme qui délivre la certification ciblée, dans un dossier (livret 1) auquel sont joints les justificatifs d'expérience et de durée. L'organisme certificateur (ou validateur) informe le candidat de la recevabilité ou du rejet motivé de sa demande.</p>
Étape 3 : La préparation	<p>Lorsque la demande est acceptée, l'organisme validateur peut proposer un accompagnement méthodologique pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • monter et rédiger un dossier (livret 2) présentant l'expérience ; • et/ou préparer l'évaluation en situation de travail ; • et/ou préparer l'entretien avec le jury.

Étape 4 : L'évaluation	Un jury composé de professionnels et de personnes qualifiées évalue les compétences du candidat en lien avec celles exigées par le référentiel de la certification ciblée. L'évaluation se fait à partir de l'examen du dossier et/ou de l'entretien et/ou de la mise en situation de travail. Les modalités sont fixées par chaque certificateur. Le jury souverain se prononce pour une validation, totale ou partielle, ou pour un refus de validation.
Étape 5 : La délivrance du diplôme	L'autorité certificative notifie au candidat sa décision de délivrance du diplôme, titre ou certificat de qualification.

3 – Les modes de financement de la VAE

Le dispositif de VAE peut être payant. Son coût est variable selon les certifications visées et les organismes certificateurs (ou valideurs) concernés.

La démarche de VAE peut être financée à titre individuel. Toutefois, des possibilités de prise en charge financière totale ou partielle existent.

Les possibilités de financement dépendent notamment du statut : salarié, demandeur d'emploi, personne exerçant une activité non salariée, agent public (titulaire ou non), intermittent du spectacle, personne handicapée, personne non ressortissante de l'Union européenne...

Un salarié peut demander une prise en charge financière de la VAE à son employeur ou faire une demande de congé VAE auprès de l'OPACIF (FONGECIF ou OPCA) agréé dont relève son organisation.

a) *La demande de prise en charge financière faite à l'employeur*

Dans le cas d'une demande de prise en charge financière faite à l'employeur, la démarche de VAE du salarié peut s'inscrire dans le cadre d'un plan de formation. Une convention tripartite entre le représentant de l'organisation concernée, la personne bénéficiaire et l'organisme (ou les organismes) intervenant dans la VAE doit être conclue.

Cette convention doit préciser :

- le diplôme, le titre à finalité professionnelle ou le certificat de qualification visé ;
- la période de réalisation ;
- les modalités d'accompagnement ;
- les conditions de prise en charge des frais liés aux actions permettant au bénéficiaire de faire valider les acquis de son expérience.

Les dépenses imputables au budget formation de l'organisation du salarié sont :

- les frais liés à la validation organisée par l'organisme certificateur ;
- les frais liés à l'accompagnement du salarié à la préparation de cette validation ;
- le maintien de la rémunération du salarié dans la limite de 24 heures d'absence.

Dans le cas d'une demande de prise en charge financière faite à l'employeur, la démarche de VAE du salarié peut également s'inscrire dans le cadre du Droit individuel à la formation.

b) La demande de congé VAE auprès de l'OPACIF

Dans ce cas, les dépenses liées à la démarche de VAE sont prises en charge par l'OPACIF et la rémunération du salarié est maintenue sur une durée maximum de 24 heures d'absence.

Si le salarié remplit les conditions d'éligibilité relatives à une demande de congé VAE, l'employeur ne peut pas refuser sa demande. L'employeur peut seulement reporter l'autorisation d'absence du salarié de six mois maximum, à compter de la date de la demande. Ce report doit être motivé par des raisons de service explicites et être formulé de façon écrite dans les 30 jours suivant la demande.

Les conditions d'éligibilité relatives à une demande de congé VAE dépendent du type de contrat de travail du salarié :

- si le salarié est en CDI, aucune condition d'ancienneté n'est requise ;
- si le salarié est en CDD, il doit remplir la condition d'ancienneté suivante : 24 mois, consécutifs ou non, d'activité(s) salariée(s) dans les 5 dernières années, dont 4 mois en CDD, au cours des 12 derniers mois ;
- si le salarié est intérimaire, aucune condition d'ancienneté n'est requise pour avoir droit au congé VAE.

4 – Les motivations des candidats à la VAE

Les principales motivations des candidats sont les suivantes :

- la VAE peut être un tremplin de carrière pour évoluer au sein de l'entreprise, changer d'employeur, passer des concours qui demandent tel ou tel diplôme pour pouvoir candidater ;
- la VAE permet l'obtention d'un diplôme sans avoir à arrêter de travailler pour le préparer ;
- la VAE permet d'intégrer des cycles de formation en cours (par exemple, intégrer une Licence directement en troisième année, L3) ce qui permet de gagner du temps ;
- la VAE permet l'obtention de diplômes « récents » par des individus « âgés », c'est-à-dire qu'elle permet à des salariés d'obtenir des diplômes de niveau supérieur à ceux qui existaient lorsqu'ils étaient encore dans le système scolaire. Ceci rend les possibilités d'évolution de carrière plus équitables entre des individus de différentes classes d'âge ;
- l'obtention d'une certification est une source de satisfaction personnelle, un moyen de reconnaissance et de valorisation personnelle. C'est aussi un moyen d'avoir plus de crédit vis-à-vis de l'environnement.

5 – Les difficultés rencontrées par certains candidats

Au cours d'une démarche de VAE, les candidats peuvent rencontrer de multiples difficultés.

Voici celles qui ressortent le plus souvent :

- les aspects rédactionnels requis : la rédaction des livrets, en particulier celle du livret 2 consacré à la présentation par écrit de l'expérience professionnelle, peut être difficile. Pour des individus qui ont un faible bagage scolaire, cet exercice peut leur rappeler de mauvais souvenirs. Cette difficulté rédactionnelle peut aussi être rencontrée par les individus dont le français n'est pas la langue maternelle ;
- la mise à niveau dans certaines matières peut nécessiter beaucoup d'efforts ;
- s'absenter du travail pour réaliser une VAE, vue avant tout comme une source de satisfaction personnelle, peut susciter de la culpabilité vis-à-vis de l'employeur ;
- la démarche peut être mal vue par les collègues ou l'employeur ;
- faire coïncider référentiel et expérience professionnelle peut s'avérer délicat ;
- le processus de VAE demande d'y consacrer beaucoup de temps ;
- entreprendre une démarche de VAE suppose de concilier cette démarche avec une activité professionnelle et une vie familiale ;
- les candidats peuvent rencontrer l'hostilité de certains enseignants à l'égard du principe même de la VAE ;
- les candidats peuvent être mal orientés, ou peu conseillés, par leur accompagnateur.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

E**XERCICE 22** Questions à choix multiple

1 – La notion de compétence désigne (plusieurs réponses possibles) :

- a. les savoirs
- b. les savoir-faire
- c. les savoir être
- d. le faire savoir

2 – L'obligation triennale de négocier sur la GPEC concerne (une seule réponse possible) :

- a. les entreprises de plus de 150 salariés en France
- b. les entreprises de plus de 300 salariés en France
- c. les groupes de plus de 1 000 salariés en France
- d. les groupes de plus de 1 000 salariés en Europe
- e. les entreprises de plus de 150 salariés en France et de plus de 1 000 salariés en Europe
- f. les entreprises de plus de 300 salariés en France et de plus de 1 000 salariés en Europe

3 – Parmi les thèmes suivants, lesquels doivent obligatoirement être abordés lors de la négociation sur la GPEC (plusieurs réponses possibles) ?

- a. les mesures d'accompagnement du dispositif GPEC
- b. le budget du comité d'entreprise
- c. les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne
- d. les grandes orientations de la formation professionnelle

4 – Un dispositif de GPEC est (une seule réponse possible) :

- a. un dispositif individuel
- b. un dispositif collectif
- c. ni l'un, ni l'autre
- d. les deux

5 – Quels acteurs sont impliqués dans la mise en place d'une GPEC dans l'entreprise (plusieurs réponses possibles) ?

- a. les salariés
- b. la DRH
- c. les IRP
- d. la direction de l'entreprise
- e. les responsables de site
- f. les managers de proximité
- g. les gestionnaires de carrière
- h. les responsables formations
- i. le ministre de l'Économie
- j. le ministre de la Santé

CORRIGÉ**1 – Bonnes réponses : a b c**

Les compétences correspondent à un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu.

2 – Bonne réponse : e

La loi de cohésion sociale (dite « loi Borloo ») du 18 janvier 2005 a introduit une obligation triennale de négocier pour les entreprises et les groupes de 300 salariés et plus et les groupes de dimension communautaire (de plus de 1 000 salariés en Europe et 150 en France). Si un accord de groupe est signé, toutes les entreprises qui entrent dans le périmètre de l'accord sont exonérées de l'obligation triennale de négocier.

3 – Bonnes réponses : a c d

Le contenu de la négociation en matière de GPEC est précisé à l'article L. 2242-13 du Code du travail. La négociation porte sur :

- 1) la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés ;
- 2) le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise qui doivent, en cas d'accord, faire l'objet d'un chapitre spécifique ;
- 3) les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation ;
- 4) les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée ;
- 5) les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;
- 6) le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

4 – Bonne réponse : d

La démarche GPEC comprend à la fois un volet individuel et un volet collectif :

- le *volet collectif* a pour objectif de repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences détenues à l'aide d'un « référentiel des métiers et des compétences », ce diagnostic devant permettre de construire un plan d'action en matière de formation et de mobilité ;
- le *volet individuel* a pour objectif de rendre chaque salarié acteur du développement de ses compétences et de son parcours professionnel dans un contexte compatible avec les besoins et les moyens de l'entreprise, en s'appuyant sur différents outils (bilans, entretiens d'évaluation...).

5 – Bonnes réponses : a à h

Tous les acteurs cités à l'exception du ministre de l'Économie et de celui de la Santé peuvent participer à la mise en place d'une GPEC dans l'entreprise. La direction de l'entreprise, la DRH et les IRP seront directement impliquées, mais les salariés aussi car ils sont directement concernés par les dispositifs mis en place. Au niveau local, les managers de proximité, les gestionnaires de carrière et les responsables formations peuvent jouer un rôle déterminant.

E

XERCICE 23

La gestion des effectifs

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)

<i>Catégorie hiérarchique</i>	<i>Sexe</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>	<i>Total</i>	<i>Rappel N-1</i>
<i>Agents de production (AP)</i>		13 521	1 539	15 060	14 910
<i>Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise (ETAM)</i>		13 228	2 668	15 896	15 739
<i>Ingénieurs et cadres (IC)</i>		8 421	2 456	10 877	10 770
<i>Total</i>		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 55-59 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 a regardé 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 :

Tableau 5 : Résultats de l'enquête sur la population des intérimaires

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

- Calculez l'effectif total dont l'entreprise aura besoin en N+1.

- Calculez la répartition de l'effectif entre les différentes catégories hiérarchiques en N+1.
- 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.
- 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 ?

CORRIGÉ

1 – Calcul de l'effectif en N+1

La direction estime qu'une progression des effectifs de 0,5 % est nécessaire pour répondre aux impératifs de production :

$$\text{Effectif N+1} = 41\ 833 \times 1,005 = 42\ 042 \text{ salariés}$$

2 – Calcul de la répartition de l'effectif en N+1

La répartition par catégories hiérarchiques sera la suivante :

Catégories hiérarchiques	Répartition en N	Proportion en N	Répartition en N+1
AP	15 060	36 %	$42\ 042 \times 36 \% = 15\ 135$
ETAM	15 896	38 %	$42\ 042 \times 38 \% = 15\ 976$
IC	10 877	26 %	$42\ 042 \times 26 \% = 10\ 931$
Total	41 833	100 %	42 042

3 – Estimation des mouvements et des besoins en personnel

Départs de l'entreprise

Départs en retraite

$$\text{Départs en retraite} = 41\ 833 \times 1 \% \times 70 \% = 293$$

Départs en retraite anticipée = $41\ 833 \times 11\% \times 2\% = 92$

Total des départs en retraite = 385

Catégories hiérarchiques	Répartition des effectifs de l'entreprise	Départs en retraite	Départs en retraite anticipée
AP	36 %	$293 \times 36\% = 106$	$92 \times 36\% = 33$
ETAM	38 %	$293 \times 38\% = 111$	$92 \times 38\% = 35$
IC	26 %	$293 \times 26\% = 76$	$92 \times 26\% = 24$
Total	100 %	293	92

Démissions

Catégories hiérarchiques	Nombre de démissions
AP	$15\ 060 \times 6\% = 904$
ETAM	$15\ 896 \times 5\% = 795$
IC	$10\ 877 \times 4\% = 435$
Total	2 134

Mouvements internes

Calcul du taux de promotion vers la catégorie supérieure =

Nombre de salariés promus en N/Effectif N-1 x 100 %

Taux de promotion entre la catégorie AP et la catégorie ETAM = $150/14\ 910 = 1\%$

Taux de promotion entre la catégorie ETAM et la catégorie IC = $95/15\ 739 = 0,6\%$

Catégories hiérarchiques	Nombre de promotions (passage à la catégorie hiérarchique supérieure)
AP	$15\ 060 \times 1\% = 151$
ETAM	$15\ 896 \times 0,6\% = 95$
IC	-
Total	246

Estimation des besoins

	Effectifs en N	Départs			Promotions	Effectifs après mouvements internes	Effectifs en N+1	Écarts (recrutements à réaliser)
		Retraites	Retraites anticipées	Démissions				
AP	15060	106	33	904	-151	15060-106-33-904-151 = 13 866	15135	1 269
ETAM	15896	111	35	795	-95 +151	15896-111-35-795-95+151 = 15 011	15976	965
IC	10877	76	24	435	+95	10877-76-24-435+95 = 10 437	10931	494
Total	41833	293	92	2 134	-	39314	42042	2 728

4 – Politique de recrutement***Conversion de contrats d'intérim en CDI***

L'entreprise va embaucher prioritairement en CDI les intérimaires qui disposent des compétences nécessaires et qui ont émis le souhait d'être embauchés par INDUS + (pourcentage de oui/oui dans le tableau 5).

Catégories hiérarchiques	Nombre d'intérimaires	Recrutements possibles	Nombre de recrutements
AP	$3\ 347 \times 70 \% = 2\ 343$	50 %	1 171
ETAM	$3\ 347 \times 20 \% = 669$	60 %	401
IC	$3\ 347 \times 10 \% = 335$	80 %	268
Total	$41\ 833 \times 8 \% = 3\ 347$	-	1 840

Autres embauches à prévoir

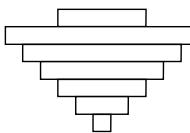
Catégories hiérarchiques	Embauches nécessaires	Nombre de recrutements d'intérimaires	Nombre de recrutements à effectuer en complément
AP	1 269	1 171	98
ETAM	965	401	564
IC	494	268	226
Total	2 728	1 840	888

En N+1, INDUS + va donc intégrer dans son effectif 2 727 nouveaux salariés : 1 840 intérimaires convertis en CDI (1 171 AP, 401 ETAM et 268 IC) et 888 nouveaux recrutés (98 AP, 564 ETAM et 226 IC).

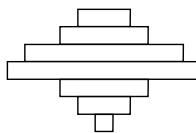
E XERCICE 24 La pyramide des âges

Document 1 : Données relatives aux effectifs de l'entreprise Alpha

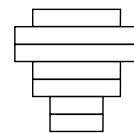
Tranches d'âge	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Moins de 25 ans	887	4,8	1 686	6,9	2 573	6
de 25 à 29 ans	2 013	10,9	3 868	15,9	5 881	13,7
de 30 à 34 ans	2 323	12,6	3 463	14,2	5 786	13,5
de 35 à 39 ans	1 842	10,0	2 346	9,6	4 188	9,8
de 40 à 44 ans	1 645	8,9	2 074	8,5	3 719	8,7
de 45 à 49 ans	2 270	12,3	3 037	12,5	5 307	12,4
de 50 à 54 ans	3 115	16,9	3 495	14,3	6 610	15,4
de 55 à 59 ans	3 891	21,1	4 194	17,2	8 085	18,9
60 et plus	493	2,7	228	0,9	721	1,7
Ensemble	18 479	100	24 391	100	42 870	100

Document 2 : Principaux types de pyramides des âges

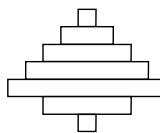
« Champignon »



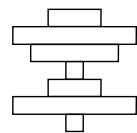
« Toupie »



« Cylindre »



« Poire écrasée »

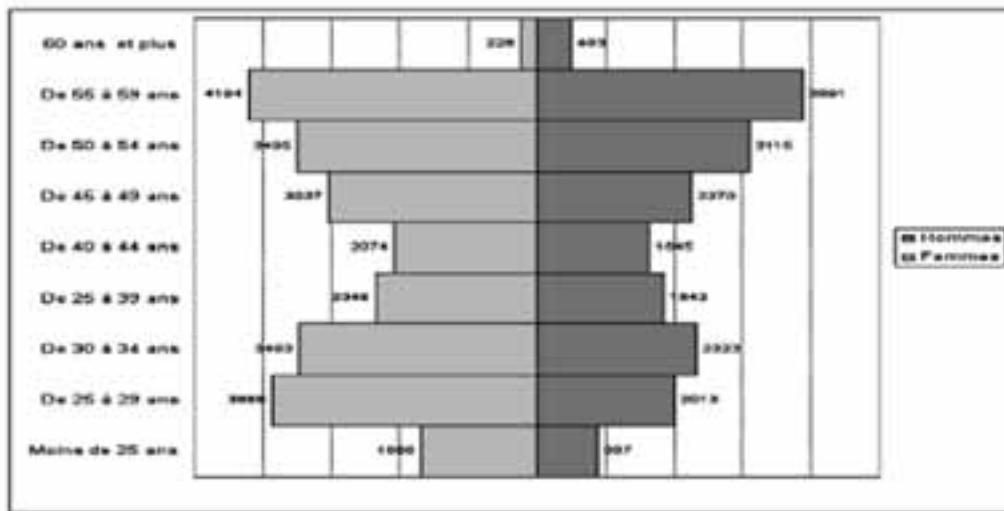


« Pelote de laine »

- À partir des données du document 1, représenter la pyramide des âges de l'entreprise Alpha.
- En quoi l'utilisation de la pyramide des âges peut-elle être utile au DRH dans le cadre de la GPEC ?
- Quels sont, d'après vous, les avantages et les inconvénients des différentes formes de pyramide des âges (document 2) ? De quel type de pyramide se rapproche le plus celle de celle de l'entreprise Alpha ?
- Quels sont les risques liés à l'utilisation de la pyramide des âges comme outil de pilotage social ?

CORRIGÉ¹

1 – La pyramide des âges de l'entreprise Alpha



2 – L'utilité de l'utilisation de la pyramide des âges dans le cadre de la GPEC

L'utilisation de la pyramide des âges comme outil de Gestion des Ressources Humaines s'est développée depuis les années 1980. Grâce à la pyramide des âges, le décideur RH dispose d'un outil de référence dans la construction d'une GPEC dans la mesure où elle permet :

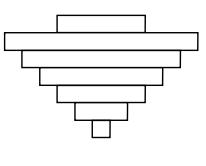
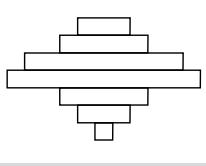
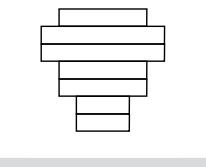
- de visualiser la situation démographique de l'entreprise ;
- de réfléchir à la gestion des effectifs : embauches, départs, congés, gestion des temps de travail, gestion du *turnover*... ;
- d'anticiper les évolutions en termes d'emplois et de compétences ;
- de concevoir une politique de formation adaptée aux besoins des salariés et de l'entreprise ;
- d'évaluer la capacité des salariés à s'adapter aux changements organisationnels ;
- de réfléchir à la politique de rémunération de l'entreprise en lien avec la gestion des effectifs.

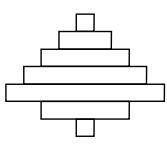
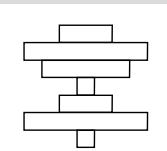
1. Ce corrigé s'appuie notamment sur l'article suivant : GODELIER E. (2007), « Pyramide des âges et gestion des ressources humaines », *Vingtième Siècle*, n° 95, p. 127-142.

Cet outil contribue à la gestion des effectifs, et plus spécifiquement, à la gestion des sureffectifs :

- la pyramide renvoie au choix de critères de sélection des salariés jugés en sureffectifs ;
- l'utilisation de la pyramide des âges est historiquement reliée au débat sur la détermination de l'âge de la retraite dans la mesure où elle permet de prévoir les départs à la retraite.

3 – Avantages et inconvénients des différentes formes de pyramides des âges et type de pyramide pour l'entreprise Alpha

Type de pyramide	Avantages	Inconvénients
Champignon 	L'entreprise compte peu de jeunes. Cette situation permet de proposer aux salariés des perspectives d'évolution rapide en cas de restructurations ou de changements technologiques importants.	Cette situation est synonyme d'une masse salariale importante. L'entreprise aura plus de difficultés à motiver les salariés les plus jeunes ou situés en bas de la hiérarchie si l'évolution de la population se fait de façon régulière. Le départ des salariés les plus âgés peut conduire à une perte de compétences.
Toupie 	L'entreprise a massivement embauché pour des raisons conjoncturelles (croissance du marché, développement rapide d'une activité ou d'une technologie, effets d'aubaine de mesures fiscales des pouvoirs publics en direction de certaines populations par exemple).	Si l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âges les plus nombreuses peut se révéler délicate. La situation des plus jeunes peut aussi poser problème à court terme, surtout si l'entreprise souhaite maintenir un effectif constant. À plus long terme, le départ très rapide des tranches les plus nombreuses ouvre des possibilités d'embauches de jeunes salariés, mais peut aussi entraîner une perte massive de compétences.
Cylindre 	L'entreprise a une stratégie d'embauche régulière qui permet de définir, pour chaque salarié, une progression de carrière.	

<p>Poire écrasée</p> 	<p>L'entreprise a cessé de recruter (volontairement ou non) durant de longues années et renouvelle ses effectifs.</p> <p>L'entreprise compte un effectif important de jeunes salariés ce qui est synonyme d'une masse salariale allégée.</p> <p>Cette jeunesse peut aussi être vue comme un élément de dynamisme et de créativité.</p> <p>Les jeunes salariés vont disposer de possibilités d'avancement.</p>	<p>Les jeunes salariés disposent de possibilités d'avancement mais la compétition pour accéder aux postes à responsabilité risque d'être âpre.</p> <p>Le risque de pertes de savoirs et d'expériences est très important, ce qui peut entraîner des difficultés de production ou de renouvellement des connaissances.</p>
<p>Pelote de laine</p> 	<p>Elle est une des suites possibles pour la « poire écrasée ». Elle traduit une stratégie de lutte contre le déséquilibre démographique à l'aide d'embauches massives.</p> <p>Elle ouvre des perspectives de promotion rapide pour les nouveaux arrivants</p>	<p>La population est divisée en deux groupes : les plus jeunes et les plus âgés ce qui peut générer des divergences de visions et de méthodes.</p> <p>L'entreprise peut se trouver confrontée à des pénuries dans l'encadrement intermédiaire ou aux premiers échelons des catégories ingénieurs et cadres.</p> <p>Face au départ des plus expérimentés, l'entreprise ne va pas forcément promouvoir les plus jeunes jugés encore trop peu expérimentés</p>

La pyramide des âges de l'entreprise Alpha se rapproche de la forme « pelote de laine ».

4 – Les risques liés à l'utilisation de la pyramide des âges comme outil de pilotage social

L'analyse de la pyramide des âges est plus complexe qu'il n'y paraît. Elle suppose de bien comprendre les relations entre âge, vieillissement et capacités de travail. Le risque est de faire passer la question de l'âge devant celle de la gestion des compétences, d'autant plus que les questions démographiques sont étroitement liées aux aspects financiers, via la politique de rémunération. La dimension très visuelle de la pyramide des âges ne doit pas faire oublier qu'elle peut se révéler simplificatrice : il s'agit donc de dépasser, dans l'analyse de la pyramide, les hypothèses ou les visions simplificatrices des relations entre âge et comportement organisationnel, d'une part, et entre âge et carrière, d'autre part.

L'analyse de la pyramide des âges doit tenir compte des effectifs des catégories des plus âgés en même temps que de celui des plus jeunes : le vieillissement d'un groupe démographique résulte en effet de la combinaison de l'augmentation des catégories les plus âgées d'une population et de la diminution du poids des catégories les plus jeunes. L'utilisation de la pyramide des âges comme outil de GPEC suppose donc de tenir compte des effectifs respectifs dans les différentes tranches d'âge.

E**XERCICE 25** La gestion des seniors

« Les seniors sont les mal-aimés de la France qui travaille. Le taux d'emploi des 55-64 ans était de 44,5 % en 2012 en France, contre une moyenne de 54 % dans les pays de l'OCDE, selon un rapport publié en début d'année par l'OCDE. Les « plans seniors » lancés en 2009 n'ont pas atteint leur objectif : favoriser les recrutements des plus de 50 ans. Les contrats de génération qui leur ont succédé n'ont pas eu les effets espérés par le gouvernement. « Les entreprises ont signé beaucoup moins d'accords que prévu. Et, dans les accords existants, on trouve surtout des mesures de maintien dans l'emploi », résume Alain Gavand, président du cabinet conseil en RH Alain Gavand Consultants. (...) Résistance au changement, niveau de salaire trop élevé, motivation moindre, les préjugés sont nombreux à l'égard des seniors. Selon une enquête de l'association de cabinets de recrutement « À compétence égale » menée en février 2013 auprès de 771 candidats seniors, 431 cabinets de recrutement et 161 responsables ressources humaines, seulement 45 % de ces derniers proposent des candidats seniors aux managers opérationnels. Pour l'association, la persistance des freins à l'embauche est le résultat des politiques publiques de préretraites menées pendant des années. (...) Les salariés très expérimentés ne sont plus la priorité des entreprises qui recrutent. Le ralentissement économique n'a rien arrangé. En période de crise, les employeurs préfèrent se tourner vers d'autres profils. Les 30-45 ans, assez expérimentés pour être rapidement opérationnels, restent les plus recherchés. Mais si les recrutements sont difficiles, le maintien dans l'emploi des seniors est l'objet de mesures concrètes. « Les récentes législations ont eu le mérite de mettre le sujet sur la table. Les grandes entreprises se posent maintenant des questions sur l'intergénérationnel ou la gestion des fins de carrière et se dotent d'indicateurs pour traiter ces questions », observe Alain Gavand. (...) Dans l'accord Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences du 13 avril 2013 signé avec les partenaires sociaux, la

direction d'Axa s'engage à maintenir un taux d'emploi des plus de 55 ans d'au moins 22 %. Pour organiser la transmission des savoirs entre salariés seniors et débutants, le groupe d'assurances, dont la moyenne d'âge des salariés est de 47 ans, a décidé de développer le tutorat dans les services administratifs et vente ».

Source : Askenazi B., « Les entreprises recrutent peu de seniors », Le Figaro, 28/04/2014.

- Définissez ce qu'est un senior
- Décrivez l'image des seniors en entreprise.
- Quels sont les principaux enseignements et les principales recommandations du rapport de l'OCDE « Vieillissement et politiques de l'emploi – France – Mieux travailler avec l'âge », publié le 30 janvier 2014 (disponible en ligne sur www.oecd.org) ?

CORRIGÉ

1 – La définition d'un senior

Senior signifie étymologiquement « plus âgé ». Aujourd'hui, c'est une forme « noble » ou un euphémisme pour signifier « personne âgée », à la retraite ou encore en deuxième partie de carrière.

Dans le monde du travail, on constate un amer paradoxe. On devient senior de plus en plus tôt alors que l'âge de départ à la retraite est repoussé. On est jugé senior à 55, 50, 45 voire 40 ans.

L'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 fixe comme limite d'âge 45 ans. Les organismes de recherche d'emploi en France fixent souvent cette limite à 50 ans. Les travaux de la DARES (Ministère du Travail) à 55 ans.

2 – L'image dominante des seniors en entreprise

L'image dominante des seniors en entreprise est péjorative. Les seniors, en particulier les individus de plus de 50 ans, sont en effet considérés comme plus affectés par la pénibilité physique ou mentale du travail que leurs cadets. Cette conception est d'ailleurs largement fondée sur un plan scientifique. Si la résistance physique des seniors diminue, leur résistance au changement, en revanche, augmenterait. Il est, en effet, généralement reproché aux seniors un manque d'adaptabilité et de créativité. À ceci s'ajoute un intérêt dit moindre pour le développement de leur carrière. Dernier grief de taille envers les seniors : leur surcoût

(avéré ou supposé). L'hypothèse la plus fréquemment admise est effectivement que la productivité stagne, voire diminue, à partir de 50 ans alors que la rémunération est en partie liée à l'ancienneté. Les salariés âgés, à forte ancienneté, seraient alors « surpayés ».

Cette image négative est toutefois quelque peu tempérée par des représentations plus positives. Les seniors sont, en effet, considérés comme plus impliqués, plus consciencieux, plus fiables, plus patients, plus prudents et plus responsables dans leurs attitudes au travail que les salariés plus jeunes. Par ailleurs, on juge que la transmission de leur expérience, de leur savoir et savoir-faire aux plus jeunes est, dans la plupart des cas, utile à l'entreprise. Il en va évidemment tout autrement pour les situations organisationnelles inhabituelles pour lesquelles aucune solution n'a été répertoriée.

3 – Enseignements et recommandations du rapport de l'OCDE

Le rapport publié par l'OCDE le 30 janvier 2014 souligne que, en France, la transition de l'emploi à la retraite est particulièrement précoce et problématique pour de nombreux seniors. Entre 2008 et 2011, seuls 55 % des seniors sont passés directement de l'emploi à la retraite. Les autres ont connu à la fin de leur carrière des périodes de non-emploi, souvent de longue durée.

Par conséquent, la France est classée presque au dernier rang des pays de l'OCDE pour l'âge effectif de départ à la retraite. En 2012, il est estimé à 59,7 ans pour les hommes et à 60 ans pour les femmes, contre respectivement 64,2 ans et 63,3 ans dans la zone OCDE.

Le Directeur de l'emploi, du travail et des affaires sociales de l'OCDE, Stefano Scarpetta, estime que : « le gouvernement et les partenaires sociaux doivent aujourd'hui définir des objectifs plus ambitieux pour permettre à un nombre croissant de seniors de retrouver ou de garder un emploi de qualité avant d'avoir accès à une retraite à taux plein ».

Parmi les recommandations préconisées dans le rapport, l'OCDE conseille à la France de :

- *lutter contre la discrimination liée à l'âge* : combattre les représentations négatives des seniors dans le monde du travail qui constituent une entrave majeure à l'allongement de la vie active et qui incitent les employeurs à peu recruter après l'âge de 55 ans ;
- *rendre la rupture conventionnelle moins attractive en fin de carrière pour les salariés et les entreprises* : ce mode de rupture est particulièrement attractif financièrement pour les seniors les mieux rémunérés et leurs employeurs, mais semble peu s'accompagner d'un retour à l'emploi ;
- *renforcer les actions de Pôle Emploi en faveur du retour à l'emploi des seniors* : déterminer précocement le meilleur accompagnement des seniors à partir d'un profilage solide et privilégier les mesures les plus efficaces comme une aide intensive à la recherche d'emploi et un emploi aidé dans le secteur marchand ;
- *inscrire les besoins des seniors dans la réforme de la formation professionnelle* : promouvoir la mise à jour des compétences et la montée en qualification des seniors pour leur permettre une mobilité professionnelle en fin de carrière ;

- privilégier la reconversion professionnelle et l'accès à un temps partiel sans perdre en salaire pour les salariés qui auront un compte personnel de prévention de la pénibilité : l'option de départ anticipé ne devrait être préconisée que pour les salariés proches de la retraite les premières années de la mise en place du compte pénibilité.

E XERCICE 26

La GPEC chez Electrica

Electrica² est un groupe multinational d'origine française qui se consacre exclusivement à la gestion de l'électricité et des automatismes et dispose de positions mondiales de premier plan dans ses domaines d'activités (distribution électrique, automatismes et sécurité du bâtiment, contrôle industriel...). Electrica propose une offre vaste et cohérente de produits et systèmes intelligents, innovants et compétitifs, grâce à la convergence des technologies de l'électricité, de l'automatisation et de la communication.

L'entreprise a connu de nombreux changements dans son histoire. Son activité a, en effet, démarré dans la sidérurgie, la mécanique lourde et les chantiers navals au xix^e siècle, mais Electrica a su, dès 1891, se lancer sur le marché émergent de l'électricité. Après la deuxième guerre mondiale, Electrica abandonne progressivement l'armement et se concentre sur la construction, la sidérurgie et l'électricité. L'entreprise se réorganise profondément pour diversifier ses débouchés. Depuis 20 ans, Electrica continue son recentrage sur les métiers de l'électricité en se séparant de ses activités non stratégiques. Des acquisitions majeures dans le monde entier dans le domaine de l'électricité et des automatismes sont opérées afin d'accélérer la croissance et de se positionner sur de nouveaux segments de marché. Electrica est aujourd'hui présente dans 130 pays et ne réalise plus que 45 % de son chiffre d'affaires en Europe.

Document 1 : Résultats financiers (en millions d'euros)

	N - 2	N - 1	N	N + 1	N + 2
Chiffre d'affaires	8 780	10 349	11 679	13 730	17 309
Résultat d'exploitation	1 007	1 286	1 565	2 001	2 562

2. Cette étude de cas s'appuie en partie sur des données concernant l'entreprise Schneider Electric et utilise des extraits du site institutionnel de celle-ci, de son rapport d'activité, de son accord européen sur l'anticipation des changements et du baromètre de la CFE-CGC. Les données ont été modifiées dans un souci pédagogique.

En matière de Gestion des Ressources Humaines, la politique d'Electrica s'inscrit dans une logique de développement durable. Notion-clé du développement durable, la responsabilité. Celle-ci est au cœur de la culture et de la stratégie d'Electrica. L'entreprise crée des richesses pour ses clients, ses actionnaires, ses collaborateurs et la société civile. La vie du territoire et celle de l'entreprise sont liées. En France, l'entreprise s'affiche comme un acteur engagé en faveur de l'accroissement de la diversité, de l'insertion, de la formation et de la dynamisation économique de ses bassins d'emploi. Dans le cadre de la démarche de rééquilibrage géographique impliquant un redéploiement des ressources, certains pays comme la Chine et l'Inde ont vu leurs effectifs sensiblement augmenter. Parallèlement, en Europe de l'Ouest ou aux États-Unis, le Groupe a mis en place des plans d'adaptation pour redimensionner l'outil industriel et logistique. Dans certains cas, des plans de réduction des effectifs ont eu lieu. Dans ce cadre, le Groupe s'est engagé dans des logiques volontaires d'accompagnement social allant au-delà des obligations légales locales. La réorganisation industrielle va se poursuivre dans les années à venir, notamment en France où certains sites seront regroupés.

Voici quelques chiffres relatifs à l'emploi chez Electrica :

- l'effectif moyen est passé de 98 670 en N à 119 340 en N + 1 ;
- la part de l'Europe dans les effectifs est en baisse (41 % en N + 2 contre 49 % en N). En N + 2, la France ne représente plus que 18 % des effectifs alors que la zone Asie/Pacifique compte pour 26 %, la zone Amérique du Nord pour 26 % et le reste du monde pour 7 % ;
- la moyenne d'âge des effectifs est de 36 ans environ et plus de 30 % des effectifs ont plus de 45 ans (10 % des effectifs ont plus de 55 ans) ;
- l'ancienneté moyenne est de 6 ans environ.

Document 2 : Effectifs (données pour la France)

	N	N + 1	N + 2
Effectif ponctuel	20 538	20 364	20 150
Part des CDI	95,4 %	94,4 %	95 %
Répartition des effectifs	Ouvriers	35,6 %	34,4 %
	ATAM³	34,7 %	34,2 %
	Ingénieurs et cadres	26,5 %	27,5 %
	Contrats d'alternance	3,2 %	3,9 %
Entrées/Sorties	Nombre d'entrées	1 645	1 624
	Nombre de sorties	2 283	1 611
			1 787

3. ATAM : Administratifs, Techniciens et Agents de Maîtrise.

En N + 2, en France, la politique de formation présente les caractéristiques suivantes :

- chaque salarié a bénéficié en moyenne de 23,4 heures de formation ;*
- 63 % des salariés ont bénéficié d'au moins une formation ;*
- les ouvriers ont reçu 29 % des formations, les ATAM 38 % et les ingénieurs et cadres 33 %.*

Chez Electrica, la CFE-CGC réalise, en France, un baromètre social annuel. Les principaux résultats de cette enquête, menée début N + 3, auprès de cadres français montrent que de nombreux indicateurs se sont détériorés ces dernières années :

- l'optimisme des salariés baisse avec une forte préoccupation sur l'avenir d'Electrica en France (moins de 50 % se disent confiants) ;*
- un manque d'informations sur la stratégie d'Electrica est avéré en France (moins de 50 % se disent bien informés de la stratégie de l'entreprise, la part des salariés bien informés des résultats de l'entreprise a baissé et est aujourd'hui de 81 %) ;*
- une dégradation notable de la satisfaction vis-à-vis des rémunérations (45 % de satisfaits), des possibilités d'évolution dans l'entreprise (55 % de satisfaits en N + 3, contre 60 % en N + 2) et vis-à-vis de la sécurité de l'emploi (69 % de satisfaits en N + 3, contre 83 % en N + 2) est manifeste ;*
- près de 85 % des répondants ont eu un entretien individuel avec la hiérarchie cette année, mais l'entretien n'a répondu à leurs attentes que dans 66 % des cas ;*
- le « malaise » des salariés dont l'ancienneté est supérieure à 15 ans est toujours présent ;*
- le climat social est jugé « plutôt mauvais » ou « très mauvais » par 43,3 % des répondants.*

- *Quels sont les enjeux de la politique de GPEC pour cette entreprise en France ?*
- *Quels sont, d'après vous, les principaux axes de GPEC à développer ?*

CORRIGÉ

1 – Enjeux de la GPEC

Electrica est un grand groupe d'envergure internationale (présence dans 130 pays). L'entreprise poursuit une stratégie de croissance externe très dynamique. Celle-ci lui a permis d'augmenter rapidement son chiffre d'affaires (+ 97 % entre N - 2 et N + 2), de se positionner sur de nouveaux marchés (stratégie d'internationalisation) et sur des domaines d'activité stratégiques. Ce positionnement implique un recentrage sur l'électricité et les automatismes. Le Groupe a conservé une bonne situation financière. Il multiplie par 2,5 son résultat d'exploitation sur la période N - 2 à N + 2.

Sur la même période, les effectifs ont augmenté de près de 21 %, notamment dans les pays émergents afin de profiter de leur croissance importante. Par conséquent, la place de l'Europe, et plus spécifiquement de la France, se réduit. L'Europe représente moins de la moitié du chiffre d'affaires (45 %) et des effectifs (41 %). Quant à la France, ses effectifs ne pèsent plus que 18 % dans ceux du Groupe et sa position continue à s'éroder lentement chaque année (entre N et N + 2, les effectifs français ont baissé d'environ 2 %). La part de la France va continuer à diminuer. L'entreprise, en effet, affiche nettement sa volonté de se développer à l'international et de poursuivre sa politique de réorganisation et de rationalisation de son appareil productif, en France et aux États-Unis notamment. La France connaîtra de nouvelles fermetures de sites prochainement.

Ainsi, le contexte de la GPEC renvoie à une entreprise dont la situation financière est saine, mais qui connaît des mutations très importantes (évolution de l'activité, stratégie de développement à l'international et politique de rationalisation de l'appareil productif). Sachant que *le premier enjeu de la GPEC est économique*, la politique de GPEC doit accompagner les évolutions stratégiques.

Le deuxième enjeu de la GPEC est social. Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise s'affirme comme un acteur du développement durable. Bien traiter la dimension sociale engage sa réputation. La politique de GPEC doit permettre de mieux répondre aux attentes des salariés et de les rassurer sur leur avenir. En effet, de nombreux indicateurs montrent que la situation sociale est tendue, notamment chez les salariés les plus âgés (malaise des salariés ayant plus de 15 ans d'ancienneté). Le baromètre social ne porte, par ailleurs, que sur des cadres, et les résultats seraient certainement encore plus mauvais auprès des ouvriers. Ainsi, les salariés ont des attentes fortes en matière d'évolution et de pérennité de l'emploi (seuls 69 % des cadres interrogés sont satisfaits de la sécurité de l'emploi) et s'inquiètent de la situation de leur entreprise en France (ils se disent mal informés de la stratégie pour la moitié d'entre eux). Le climat social est dégradé. La GPEC doit donc permettre d'améliorer la vision des salariés de leur avenir dans l'entreprise. Elle doit accompagner l'évolution de l'emploi et des métiers dans l'entreprise, donner aux salariés la possibilité d'améliorer leur employabilité et favoriser la mobilité, notamment géographique en fonction des regroupements de sites. Le dialogue avec les organisations syndicales sera ici central pour améliorer le climat social.

Enfin, *le dernier enjeu concerne la sécurité juridique.* Du fait de sa taille, Electricia est concernée par l'obligation triennale de négocier qui s'impose aux entreprises de plus de 300 salariés en France.

Il en va de la sécurité juridique de l'entreprise car la jurisprudence a établi l'obligation, pour les entreprises, de mettre en œuvre une GPEC avant d'effectuer des plans de sauvegarde de l'emploi (ou plans sociaux), ce qu'Electricia compte faire. Electricia souhaite, effectivement, poursuivre en France la fermeture de sites et recourir à des plans de réduction d'effectifs. La nouvelle loi pourrait l'amener à chercher un repreneur pour certains sites.

2 – Axes de GPEC à développer

La politique de GPEC poursuit le double objectif de préserver et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et de sécuriser les parcours professionnels des salariés. La GPEC doit permettre d'anticiper les changements pour développer les parcours professionnels des salariés, en accord avec les principes de responsabilité sociale adoptés par Electrica.

Trois axes principaux sont à développer :

- *l'axe 1 concerne l'information.* Le Comité Européen doit être informé en premier lieu de la stratégie de développement d'Electrica. Les informations doivent porter sur la conduite du changement et sur ses impacts sur la situation des salariés. Les informations requises incluent la présentation des évolutions des marchés de l'entreprise, des évolutions technologiques, des évolutions de périmètre, les tendances de l'emploi et enfin la présentation des projets de développement. Ces informations générales doivent ensuite être déclinées au niveau local ;
- *l'axe 2 concerne l'anticipation des besoins en compétences et le développement de la formation.* À partir de l'anticipation des changements, les besoins en compétences doivent être déterminés. Pour ce faire, il convient de s'appuyer sur deux outils : les plans de compétences qui s'appuient sur le référentiel métiers d'Electrica et les entretiens de compétences réalisés auprès des salariés tous les deux ans pour prévoir des actions de développement de leurs compétences. Le plan de formation est ensuite à articuler avec la GPEC. Ceci vise à maintenir l'employabilité des salariés par le développement de leurs compétences. La formation doit être ouverte à toutes les catégories professionnelles. Elle doit notamment permettre la validation des compétences ;
- *l'axe 3 concerne les mutations.* La GPEC doit être un outil permettant de limiter les conséquences négatives des mutations sur l'emploi. La GPEC devra donc notamment permettre d'étudier les reclassements en interne (accompagnement de la mobilité géographique par exemple), de favoriser le développement de nouvelles activités internes, d'étudier les reclassements externes, de veiller à la réactivation du bassin de l'emploi. En dernier ressort, elle assurera aux salariés concernés des indemnisations au-delà des obligations légales.

La rémunération

E**XERCICE** 27 Questions à choix multiple

1 – Les fonds versés sur un PEE (Plan d'Epargne Entreprise) peuvent provenir (plusieurs réponses possibles) :

- a. des versements volontaires du salarié
- b. de l'abondement de l'entreprise
- c. de la participation financière aux résultats de l'entreprise
- d. de l'intéressement
- e. du PERCO
- f. des plans d'options sur actions détenus par le salarié
- g. des actions gratuites détenues par le salarié

2 – La variété des primes permet d'atteindre différents objectifs. Associer l'objectif à la prime correspondante :

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> a. récompenser la productivité d'une équipe<input type="checkbox"/> b. compenser des conditions de travail difficiles<input type="checkbox"/> c. participer à un heureux événement dans la vie du salarié<input type="checkbox"/> d. verser un double mois de salaire en fin d'année<input type="checkbox"/> e. récompenser la fidélité à l'entreprise<input type="checkbox"/> f. encourager le présentéisme | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1. prime d'ancienneté<input type="checkbox"/> 2. prime d'assiduité<input type="checkbox"/> 3. prime de rendement<input type="checkbox"/> 4. prime de naissance<input type="checkbox"/> 5. treizième mois<input type="checkbox"/> 6. prime de sujétion |
|--|---|

3 – L'entreprise Pythagore, spécialisée dans la production d'outils de mesure, compte 65 salariés. En N, elle a dégagé un bénéfice fiscal imposable de 1 000 000 €. D'après les documents comptables et sociaux pour ce même exercice, les capitaux propres s'élèvent à 1 200 000 €, les salaires bruts versés à 2 000 000 € et la valeur ajoutée à 5 000 000 €. Quel sera le montant de la réserve spéciale de participation (RSP) correspondant à cet exercice (une seule réponse possible) ?

- a. 0 € car l'entreprise n'est pas concernée par ce mécanisme
- b. 121 333,33 €
- c. 188 000 €
- d. 234 567,89 €
- e. 752 000 €

4 – En droit français, les plans d'options sur actions peuvent être mis en place (une seule réponse possible) :

- a. uniquement dans les sociétés par actions cotées et uniquement pour les principaux dirigeants
- b. uniquement dans les sociétés par actions cotées mais pour tout le personnel
- c. dans les sociétés par actions cotées ou non cotées mais uniquement pour les principaux dirigeants de la société
- d. dans les sociétés par actions cotées ou non cotées et pour tout le personnel

5 – En cas d'augmentation de capital de leur entreprise, les salariés peuvent (une ou plusieurs réponses possibles) :

- a. bénéficier de stock-options
- b. profiter du mécanisme des actions gratuites
- c. se voir proposer un plan d'actionnariat salarié (PAS)
- d. débloquer leur PERCO de manière anticipée

CORRIGÉ

1 – Bonnes réponses : a b c d e f g

Les fonds d'un PEE peuvent provenir :

- des fonds issus d'autres dispositifs d'épargne salariale comme l'intéressement (au maximum la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale) et la participation (au maximum les trois quarts du plafond annuel de la Sécurité sociale) ;
- des salariés eux-mêmes lorsqu'ils décident de faire des versements volontaires (au maximum un quart de la rémunération annuelle brute) ;
- de l'abondement, des versements complémentaires éventuels de l'entreprise (au maximum 8 % du plafond annuel de la Sécurité sociale et trois fois le montant annuel versé par le salarié) ;
- des actions gratuites à l'issue de la période d'acquisition dans la limite de 7,5 % du plafond annuel de la Sécurité sociale, sous réserve d'une attribution à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

2 – Bonnes réponses :

a – 3 ; b – 6 ; c – 4 ; d – 5 ; e – 1 ; f – 2

3 – Bonne réponse : b

La formule légale pour le calcul de la RSP est la suivante :

$$\boxed{RSP = \frac{1}{2} \times [B - (C \times 5\%)] \times [S/VA]}$$

Avec B = bénéfice fiscal net, C = capitaux propres, S = totalité des salaires bruts et VA = valeur ajoutée.

L'entreprise Pythagore compte plus de 50 salariés elle est donc soumise au mécanisme de la participation aux résultats.

Pour calculer le montant de la RSP, il faut d'abord déterminer le bénéfice fiscal net hors impôt sur les sociétés : $1\ 000\ 000 - (1\ 000\ 000 \times 33,1/3\%) = 666\ 666,67\ €$

Le montant de la RSP va s'élever à :

$$RSP = \frac{1}{2} \times [B - (C \times 5\%)] \times [S/VA]$$

$$RSP = \frac{1}{2} \times [(666\ 666,67 - (1\ 200\ 000 \times 5\%)) \times (2\ 000\ 000 / 5\ 000\ 000)]$$

$$RSP = 121\ 333,33\ €$$

Cette somme est déductible de l'assiette de l'impôt sur les sociétés pour l'exercice où elle est versée aux salariés.

4 – Bonne réponse : d

Le droit français autorise les sociétés par actions, cotées ou non, à mettre en place des plans d'options sur actions pour tout ou partie du personnel.

5 – Bonne réponse : c

Lors d'une augmentation de capital, l'entreprise doit proposer à ses salariés des actions à des conditions financièrement et fiscalement avantageuses dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié (PAS).

E XERCICE 28 Les contraintes de la politique de rémunération

Voici un extrait d'un article du quotidien « Le Figaro » :

Les singes capucins prêts à la grève contre les inégalités de salaire

Que fait un singe capucin s'il finit par remarquer qu'il est moins bien rétribué que son voisin pour un même travail ? Il cesse toute collaboration et entame une grève sur le tas, indique une étude faite sous la houlette du célèbre primatologue Frans de Waal. Elle démontre que les capucins ont une « aversion pour l'iniquité » et sont sensibles à la récompense qu'ils reçoivent, non seulement par rapport à l'effort fourni, mais aussi par rapport aux autres. Dans le test, ils finissent par se mettre en colère lorsqu'en échange d'un jeton, ils ne reçoivent qu'une tranche de concombre au lieu d'un grain de raisin, comme leur voisin. Ils vont même jusqu'à jeter en l'air le jeton et la nourriture, qu'ils auraient acceptés sans élément de comparaison.

En 2003, Sarah Brosnan et Frans de Waal de l'Université Emory à Atlanta (États-Unis), avaient déjà annoncé cette aversion chez les capucins, mais on pouvait encore l'attribuer à leur frustration de ne pas obtenir, pour le même effort, des raisins restés à portée de leur vue, ou à une forme de revendication pour cette récompense plus prisée qu'ils ont pu avoir l'occasion de consommer par le passé. Bref, à quoi bon travailler pour des concombres quand on peut avoir du raisin ?

« Nous avons pu rejeter cet argument, précise Frans de Waal, parce que lorsque les deux singes recevaient tous deux un morceau de ce légume, alors que nous leur montrions du raisin à l'extérieur de l'enclos, ils réagissaient encore de la même manière que dans les tests équitables. Ce qui signifie que leur réaction négative à l'iniquité n'est pas tant due à la présence ou à l'attente d'une meilleure récompense qu'au fait que l'autre fait une meilleure affaire ». L'aversion à l'iniquité était aussi proportionnelle au travail fourni : les singes s'attendaient aussi à gagner plus en travaillant plus, et réagissaient d'autant plus que leur propre récompense leur paraissait dérisoire.

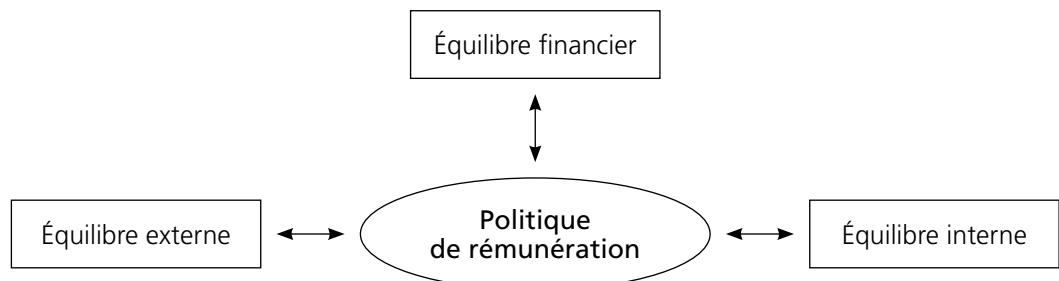
Source : *Le Figaro* (15 novembre 2007)

- Rappelez les contraintes de la politique de rémunération des entreprises.
- En transposant l'étude dans le monde de l'entreprise, expliquez à quelle contrainte de la politique de rémunération fait référence l'article précédent.

CORRIGÉ

1 – Les contraintes de la politique de rémunération

La politique de rémunération dépend de trois contraintes principales, comme le montre le schéma suivant :



Une entreprise ne peut fonctionner durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération.

La première contrainte concerne **l'équilibre financier**. Le versement des rémunérations représente aujourd'hui en moyenne 60 % de la valeur ajoutée des entreprises françaises. À ce titre, il constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production (apporteurs de capitaux et salariés, en particulier). La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.

La seconde contrainte concerne **l'équilibre externe**. Différents facteurs externes influencent la politique de rémunération :

- *la concurrence sur le marché du travail* : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise. Par l'alignement sur les pratiques du marché, l'entreprise limite les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe ;
- *la concurrence sur le marché des produits* : les coûts salariaux influencent directement le prix des produits ou services vendus par l'entreprise, donc leur compétitivité ;
- *le cadre légal et fiscal* : le cadre fiscal peut favoriser ou, au contraire, limiter l'usage de certains éléments de rémunération par les entreprises (existence d'exonérations fiscales, niveau des charges sociales...). Des obligations légales s'imposent également aux entreprises comme le respect d'un salaire minimum ou l'interdiction de toute discrimination dans le cadre français ;
- *les cultures nationales* : la place accordée à l'argent ainsi que le cadre institutionnel (lois, conventions, idéologies...) sont des facteurs de la culture nationale qui influencent la définition de la politique de rémunération d'une entreprise ;
- *le marché financier* : les apporteurs de capitaux peuvent influencer les choix en matière de rémunération. Pour les entreprises cotées en bourse, plus particulièrement, il s'agit de signaler que l'entreprise agit dans un sens favorable à l'actionnaire et la rémunération des dirigeants est particulièrement surveillée (gouvernement d'entreprise).

Enfin, la dernière contrainte concerne **l'équilibre interne** de l'entreprise. Elle renvoie principalement aux facteurs suivants :

- *la culture d'entreprise* : le système de rémunération, avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu'il encourage ;
- *l'organisation du travail* : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération ;
- *la motivation* : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent ou non à l'effort ;
- *l'équité* : les rémunérations influencent le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus ;

- *la justice organisationnelle* : la question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'implication organisationnelle ;
- *le développement des compétences* : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

2 – Rémunération et équilibre interne

L'article extrait du quotidien *Le Figaro* fait un lien entre les comportements au travail et la rémunération perçue. Il illustre certains principes des théories de la motivation et de l'équité. Il permet donc de mettre en avant la contrainte relative à l'équilibre interne dans les choix opérés en matière de rémunération.

La plupart des *théories de la motivation* établissent un lien entre rémunération et motivation. C'est le cas, par exemple, de la théorie des attentes de Vroom (1964) (dite théorie VIE pour Valence – Instrumentalité – Expectation) qui tente d'expliquer le niveau d'effort au travail des individus, c'est-à-dire leur motivation. Celle-ci met en avant trois déterminants de la motivation :

- le premier se rapporte au *niveau d'attente ou d'expectation* (E) : celui-ci correspond à la perception que l'individu a de ses performances en fonction du niveau d'effort qu'il a fourni ;
- le deuxième renvoie à *l'instrumentalité* (I) : c'est la perception de la récompense attendue par l'individu en fonction de la performance qu'il a réalisée ;
- le troisième est *la valence* (V), c'est-à-dire la valeur effective, pour l'individu, de la récompense de sa performance.

La motivation (M) serait le produit de ces trois perceptions et s'écrirait sous la forme d'un modèle multiplicatif tel que : $M = VIE$. Ainsi, cette théorie souligne que la motivation résulte de la perception que l'individu a de sa situation de travail. Elle met aussi en exergue que sa motivation est d'autant plus élevée qu'il a le sentiment d'être capable, d'une part, de réaliser la performance voulue, et, d'autre part, qu'il en retirera effectivement une récompense importante à ses yeux. Dans le cas des singes, ceux-ci établissent bien un lien entre la récompense perçue et l'effort fourni. Ainsi, « *les singes s'attendaient aussi à gagner plus en travaillant plus, et réagissaient d'autant plus que leur propre récompense leur paraissait dérisoire* ».

L'article susmentionné illustre également certains principes des *théories de l'équité*. La première approche de ces théories est la théorie de l'équité développée par Adams (1963). L'idée principale est que les individus mettent en relation ce qu'ils apportent à une organisation (c'est-à-dire leurs *inputs* ou contributions : du temps, de l'énergie...) avec ce qu'ils en retirent comme avantages (c'est-à-dire leurs rétributions ou *outputs*, à savoir : argent, reconnaissance, statut social, possibilités de promotions). Ils vont ensuite comparer leur ratio rétribution/contribution à celui d'un autre individu pour se situer : ils évaluent leur niveau de reconnaissance en cherchant des repères, en se comparant. La comparaison des ratios est dite interne si l'individu référent appartient à la même entreprise (*notion d'équité interne*).

Elle est externe si l'individu référent appartient à une autre entreprise (*notion d'équité externe*). Il peut résulter de cette comparaison trois situations différentes. L'individu juge sa situation équitable s'il n'y a pas de divergence entre les deux ratios comparés. Si ce n'est pas le cas, l'individu risque d'avoir le sentiment d'être en situation de « sous équité » ou de « sur équité ». Ces deux dernières situations engendrent un sentiment d'iniquité chez l'individu. Ce dernier cherche généralement alors à le combattre en jouant sur sa contribution et/ou sa rétribution.

Ratio Rétribution/Contribution		Perception de A (B référent)
<u>Rétribution A</u> Contribution A	<	Situation inéquitable : l'individu est sous-payé. Il va rechercher un autre équilibre avec plus de rétribution ou moins de contribution.
<u>Rétribution A</u> Contribution A	=	Situation équitable
<u>Rétribution A</u> Contribution A	>	Situation inéquitable : l'individu est sur-payé. Cette situation peut être motivante et pousser l'individu à accroître sa contribution.

Cette théorie met l'accent sur le rôle de *la comparaison sociale* dans la motivation. L'importance de celle-ci est également soulignée par l'article sur les singes capucins. Ses auteurs mentionnent, effectivement, que « *les singes sont sensibles à la récompense qu'ils reçoivent non seulement par rapport à l'effort fourni, mais aussi par rapport aux autres. Dans le test, ils finissent par se mettre en colère lorsqu'en échange d'un jeton, ils ne reçoivent qu'une tranche de concombre au lieu d'un grain de raisin comme leur voisin* » et « *qu'ils auraient accepté sans élément de comparaison* ». Les singes calculeraient donc un ratio rétribution/contribution et, en constatant que pour un même travail (rapporter les jetons), ils n'obtiennent pas la même rétribution (du concombre au lieu du raisin tant prisé), ils cessent de collaborer. Les auteurs prouvent que la réaction négative des singes à l'iniquité « *n'est pas tant due à la présence ou à l'attente d'une meilleure récompense qu'au fait que l'autre fait une meilleure affaire* ».

Transposée au monde de l'entreprise, cette étude illustre le rôle de la rémunération dans la motivation, mais aussi l'importance du maintien d'un sentiment d'équité interne.

E

XERCICE 29 L'égalité salariale entre les femmes et les hommes

Le tableau suivant présente les salaires mensuels moyens nets de tous prélèvements selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle en 2013 :

<i>Salaires mensuels nets</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>	<i>Ensemble</i>
<i>Cadres (y compris les chefs d'entreprise salariés)</i>	4 407	3 524	4 104
<i>Professions intermédiaires</i>	2 419	2 082	2 272
<i>Employés</i>	1 739	1 584	1 631
<i>Ouvriers</i>	1 750	1 442	1 702
<i>Ensemble</i>	<i>2 389</i>	<i>1 962</i>	<i>2 225</i>

Source : Insee, DADS 2014

Champ : Salariés en équivalent-temps plein du secteur privé et des entreprises publiques, France

- Quelles sont les dernières dispositions législatives relatives à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes en France ?
- Commentez le tableau ci-dessus relatif au salaire mensuel moyen des femmes et des hommes.
- Quels facteurs sont susceptibles d'expliquer ces différences de rémunération ?
- Comment les entreprises peuvent-elles supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ?

CORRIGÉ

1 – Le cadre juridique relatif à l'égalité salariale

La loi du 2 décembre 1972 a établi le principe de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes en France. La dernière loi dans ce domaine est la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

La loi de 2006 avait instauré l'obligation pour les branches professionnelles et les entreprises d'au moins 50 salariés de négocier chaque année pour définir et programmer des mesures de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes avant le 31 décembre 2010. Les négociations devaient s'appuyer sur le rapport annuel de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes.

Par ailleurs, la loi prévoit un rattrapage salarial pour la personne qui revient d'un congé maternité ou d'adoption. Cette dernière doit bénéficier des augmentations générales de salaire accordées pendant son absence et de la moyenne des augmentations individuelles de salaires perçues par les salariés de sa catégorie (ou, à défaut, de la moyenne de l'ensemble des augmentations individuelles de salaires). Les partenaires sociaux peuvent prévoir, par accord collectif, un mécanisme de rattrapage salarial différent du mécanisme légal, sous réserve qu'il soit au moins aussi favorable.

La loi du 9 novembre 2010 a finalement supprimé l'échéance du 31 décembre 2010 pour faire disparaître les écarts de salaire entre les femmes et les hommes. Les entreprises sont désormais obligées de négocier un accord ou d'établir un plan unilatéral sur l'égalité professionnelle, sous peine de sanctions financières (pénalité de 1 % de la masse salariale au maximum à compter du 1^{er} janvier 2012).

Compte tenu du manque d'efficacité du dispositif législatif actuel, une nouvelle loi relative à l'égalité salariale a été adoptée le 26 octobre 2012 afin de rendre effective l'égalité salariale entre les femmes et les hommes en prévoyant des sanctions. Ainsi, toute entreprise d'au moins cinquante salariés n'ayant pas conclu d'accord relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut de plan d'action, sera soumise à une pénalité d'un montant maximal équivalent à 1 % de la masse salariale. L'arsenal juridique continue à être renforcé. La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes crée notamment une négociation annuelle unique sur les « objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre » au risque de sanctions. En 2016, 97 entreprises ont été sanctionnées et 2 147 mises en demeure afin de les inciter à réaliser l'égalité salariale par la mise en place d'un plan d'action égalité.

2 – Les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

Le tableau présentant les rémunérations entre les femmes et les hommes travaillant à temps complet dans le secteur privé et semi-public démontre la persistance des inégalités salariales.

D'après le tableau donné, les femmes gagnent en moyenne 18,6 % de moins que les hommes¹, ce qui est assez stable (l'écart en 2010 était de 20 %). L'écart de rémunération le plus important concerne la catégorie des cadres où il se monte à 20 %, puis celle des ouvriers (16,5 %). L'écart le plus faible (8,9 %) est observé pour la catégorie des employés, tandis que l'écart est supérieur à 13,9 % pour les professions intermédiaires. Quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, il existe donc un écart de rémunération en défaveur des femmes.

Salaires mensuels nets en 2014	Hommes	Femmes	Ensemble	F/H (en %)
Cadres	4 407	3 524	4 104	- 20
Professions intermédiaires	2 419	2 082	2 272	- 13,9
Employés	1 739	1 584	1 631	- 8,9
Ouvriers	1 750	1 462	1 702	- 16,5
<i>Ensemble</i>	2 389	1 962	2 225	- 18,6

3 – Les facteurs explicatifs de l'inégalité salariale entre les femmes et les hommes

Un très grand nombre de facteurs permettent d'expliquer les inégalités de salaires entre les hommes et les femmes. Ils sont souvent classés en trois catégories :

- les variables relatives aux *caractéristiques des individus* (expérience, ancienneté dans l'entreprise, diplôme...) ;
- les variables relatives au *poste occupé* (durée du travail, type de contrat de travail, horaires atypiques ou non, catégorie professionnelle...) ;
- les variables relatives à *l'établissement* (nombre de salariés, appartenance éventuelle à un Groupe, convention collective en vigueur, secteur d'activité...).

Ces variables contribuent à des effets de structure qui expliquent pour une grande part les différences de salaire entre les hommes et les femmes.

1. Selon les sources, le champ retenu et les méthodes de calcul utilisées, les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, en France, sont estimés entre 16 et 29 %.

Concernant les **variables relatives aux individus**, les femmes sont souvent plus diplômées que les hommes ce qui contribue à réduire les inégalités salariales. Cependant, leur expérience et leur ancienneté sont en moyenne moindres car elles connaissent plus d'interruptions de carrière (congés parentaux...), ce qui contribue à augmenter les inégalités salariales.

Concernant les **variables relatives au poste occupé**, elles contribuent largement aux inégalités salariales :

- les femmes travaillent plus souvent à temps partiel et les femmes travaillant à temps complet ont une durée moyenne hebdomadaire de travail inférieure à celle des hommes ;
- malgré les avancées en matière de carrière des femmes et leur plus grand accès à la catégorie cadre, celles-ci font plus souvent partie des catégories professionnelles moins bien valorisées : la structure des emplois entre les femmes et les hommes est très différente, les femmes sont plus souvent employées et les hommes ouvriers ; les femmes ouvrières font moins souvent partie de la catégorie « ouvrier qualifié » que les hommes ;
- de plus, au sein d'une même catégorie socio-professionnelle, les femmes et les hommes ne se retrouvent pas dans les mêmes fonctions. Les femmes sont plus souvent dans des activités de support (Ressources Humaines, juridique, communication...), alors que les hommes sont dans des fonctions plus opérationnelles (production, maintenance...) ;
- concernant le type de contrat, les femmes ont plus souvent un statut précaire que les hommes.

Enfin, concernant les **variables relatives à l'établissement**, là encore, elles expliquent une grande part des inégalités salariales :

- les femmes travaillent plus souvent dans de petites entreprises, qui offrent des salaires plus bas que les grandes entreprises et qui bénéficient moins souvent d'accords ou de conventions collectives avantageux ;
- il existe, enfin, de très grandes différences selon les secteurs d'activité en terme de mixité : certains secteurs sont très féminisés (textile, communication, commerce de détail, petite enfance, santé...), alors que d'autres le sont très peu (construction, métallurgie...). Or, les secteurs très féminisés, principalement dans le tertiaire, sont généralement moins rémunérateurs et leurs conventions collectives plus récentes et moins favorables que celles de l'industrie.

Ainsi, les femmes travaillent plus souvent à temps partiel, dans de petites entreprises, dans des secteurs moins rémunérateurs, sont moins souvent cadres, connaissent plus d'interruptions de carrière... Ces effets de structure permettent d'expliquer environ deux tiers des différences de salaire entre les hommes et les femmes. La part dite « non expliquée » peut s'interpréter comme le reflet des pratiques discriminatoires à l'égard des femmes sur le marché du travail.

4 – La suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en entreprise

Pour respecter leurs obligations légales, les entreprises doivent respecter le principe « à travail égal, salaire égal », mais également négocier chaque année pour définir et programmer des mesures de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes sans peine de sanction, en s'appuyant sur le rapport annuel de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes.

La première étape est donc d'établir un diagnostic en se servant du rapport annuel et d'étudier les données relatives aux rémunérations : données chiffrées par sexe et par catégorie professionnelle, éventail des rémunérations, rémunération moyenne ou médiane mensuelle, nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations... En cas d'inégalités, il est essentiel d'essayer d'en comprendre les causes, notamment les causes structurelles.

À partir du diagnostic et en concertation avec les instances de représentation du personnel, l'entreprise peut définir un plan d'action pour réduire les écarts de rémunération. Outre la garantie d'évolution salariale suite au congé de maternité prévue par la loi, la négociation peut prévoir une enveloppe spécifique pour réduire les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes ou réservé une partie des augmentations à la réduction de ces écarts. Par ailleurs, se pose la question des effets de structure (fonctions dans l'entreprise ou postes occupés par les femmes, ancienneté, part dans les différentes catégories professionnelles...). Si l'entreprise souhaite réduire les écarts, elle devra aussi s'attacher à réduire les effets de structure en veillant :

- à équilibrer ses recrutements, notamment dans les catégories ou métiers peu féminisés ;
- aux classifications : l'évaluation des postes de travail et le choix des critères de classement ont-ils été défavorables aux femmes ?
- aux promotions : les femmes ont-elles accès dans les mêmes conditions que les hommes à la formation continue ? Ces formations permettent-elles une évolution professionnelle à terme ?
- aux temps de travail : le temps partiel est-il toujours choisi ? Les personnes à temps partiel sont-elles formées et promues ?

La négociation peut donc comporter de nombreux thèmes et ne s'arrête pas à de simples mesures de rattrapage. Un suivi d'indicateurs permet de mesurer les progrès de l'entreprise et de veiller à la suppression des écarts.

E

EXERCICE 30

L'intéressement

L'accord d'intéressement en cours dans l'entreprise Mille et un tapis (société de vente de tapis) arrive bientôt à son terme et la négociation d'un nouvel accord est en cours de préparation.

La Direction de l'entreprise souhaite que cet accord d'intéressement reste dans la continuité de l'accord précédent avec la même volonté de pratiquer un intéressement permettant au personnel de profiter des progrès qu'il a contribué à générer.

L'entreprise Mille et un tapis est organisée autour de deux grands pôles :

- le pôle administratif que constitue le siège de l'entreprise : cette entité administrative est au service de l'ensemble de la société ;*
- le pôle commercial qui rassemble l'ensemble des magasins : les magasins sont gérés par zones par des directeurs commerciaux régionaux.*

La direction de l'entreprise souhaite intéresser le pôle administratif aux résultats de l'entreprise mais également inciter les salariés à limiter les dépenses liées aux frais généraux (frais de fonctionnement du siège) et les rendre plus attentifs aux demandes du pôle commercial et aux délais de traitement de ces demandes. La direction souhaiterait également favoriser le présentisme.

Pour le pôle commercial, l'objectif est d'inciter les magasins à faire progresser le résultat, tout en veillant à gérer le risque clients et à résoudre le problème de la recrudescence des accidents du travail.

L'activité de l'entreprise présente un caractère saisonnier avec une progression des ventes pendant l'été (période propice aux travaux d'aménagement et de décoration chez les acheteurs particuliers) et aux moments des fêtes de Noël.

- *En quoi un accord d'intéressement peut-il permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise ?*
- *Comment l'entreprise peut-elle envisager de tenir compte de l'existence de deux pôles distincts ?*
- *Proposez des indicateurs et/ou des modalités de versement qui pourraient figurer dans l'accord d'intéressement et qui permettraient de favoriser l'atteinte des objectifs.*
- *Quel(s) rythme(s) de versement de la prime d'intéressement conseilleriez-vous à l'entreprise ?*

CORRIGÉ

1 – Apports de l'intéressement

L'existence d'un accord d'intéressement peut permettre de répondre aux objectifs de l'entreprise pour plusieurs raisons :

- l'intéressement présente l'avantage de la souplesse dans la mesure où les objectifs à atteindre peuvent être l'objet de critères retenus dans l'accord. Contrairement à la participation dont la formule de calcul est imposée, le calcul de l'intéressement peut être personnalisé. L'intéressement est donc plus souple pour l'entreprise ;
- un accord d'intéressement est signé pour une durée de trois ans ce qui permet d'envisager une évolution des critères retenus pour son calcul en fonction des résultats et des objectifs de l'entreprise ;
- au niveau des critères retenus, l'accord d'intéressement permet de choisir des critères uniquement financiers ou uniquement non financiers, mais également de combiner les différents types de critères ;
- l'intéressement permet de définir des critères proches du quotidien des bénéficiaires et donc plus facilement compréhensibles par les salariés ;
- l'intéressement présente également des avantages sociaux et fiscaux pour l'entreprise comme pour le salarié et se révèle ainsi plus intéressant financièrement qu'une rémunération sous forme de salaire et/ou de primes :
 - pour l'entreprise comme pour le salarié, les primes d'intéressement ne sont pas soumises aux cotisations sociales,
 - pour le salarié, l'intéressement est en revanche soumis à l'impôt sur le revenu dans la mesure où il est immédiatement disponible,
 - pour l'entreprise, les sommes versées au titre de l'intéressement sont déductibles du bénéfice imposable.

2 – Influence de la structure de l'entreprise

L'accord d'intéressement peut prévoir de distinguer les deux pôles. En effet, pour les entreprises à établissements multiples, les modalités de calcul, ainsi que les critères de répartition entre les salariés, peuvent varier selon les établissements. Le texte de l'accord d'entreprise doit préciser l'existence de différences et un accord doit être signé au niveau des établissements.

3 – Choix des indicateurs et des modalités de versement

L'intéressement doit présenter un caractère aléatoire. Il doit résulter d'une formule de calcul, inscrite dans l'accord, liée aux résultats et/ou performances de l'entreprise.

Si l'accord d'intéressement varie selon les établissements, les critères pourront être adaptés en fonction des objectifs de l'entreprise.

a) L'intéressement du pôle administratif

La direction souhaite rendre les salariés du pôle administratif attentifs à quatre objectifs :

- aux résultats de l'entreprise ;
- à la maîtrise des frais généraux du siège ;
- aux attentes du pôle commercial ;
- à l'absentéisme.

Les trois premiers objectifs peuvent être intégrés dans la formule de calcul de l'intéressement. Le quatrième objectif peut être pris en compte dans les modalités de versement de la prime d'intéressement.

Définition des indicateurs pour les trois premiers objectifs

- *Résultats de l'entreprise* : l'accord peut définir un barème faisant correspondre le pourcentage de progression du résultat net de l'entreprise et le montant de la prime d'intéressement associée ;
- *maîtrise des frais généraux du siège* : l'entreprise peut définir un pourcentage de progression maximum des frais de fonctionnement entre N et N+1. Si ce pourcentage est dépassé, l'accord peut prévoir une diminution de la prime ou l'absence de prime ;
- *attentes du pôle commercial* : l'entreprise peut définir un ratio permettant de prendre en compte le taux de réponse du pôle administratif aux demandes du pôle commercial ; l'entreprise peut également choisir de tenir compte des délais de réponse.

Définition des modalités de versement pour l'atteinte du quatrième objectif

Pour favoriser *le présentéisme*, il est possible de jouer sur les modalités de versement en tenant compte du temps de travail effectif dans le calcul de la prime. Celle-ci serait réduite en cas d'absence avec application d'un coefficient de minoration. L'accord peut préciser que certaines périodes d'absence peuvent être considérées comme du temps de travail effectif : heures de formation, congés, congés payés, congés maternité/paternité/adoption, arrêt de travail pour maladie professionnelle et accident du travail...

b) L'intéressement du pôle commercial

La Direction souhaite rendre les salariés du pôle commercial attentifs à trois objectifs :

- aux résultats du magasin ;
- à la maîtrise du risque clients ;
- aux accidents du travail.

Ces trois objectifs peuvent être intégrés dans la formule de calcul de l'intéressement.

Définition des indicateurs pour les magasins

- *Résultats* : l'accord peut définir un barème faisant correspondre un pourcentage de progression du chiffre d'affaires (ou résultat net) du magasin et un montant pour la prime d'intéressement exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (ou résultat net). L'accord peut prévoir de comparer ces critères aux objectifs fixés dans les budgets. Ces critères peuvent aussi être pondérés en fonction de paramètres (marge commerciale, frais de personnel, démarque...) qui concourent aux résultats commerciaux de la région de manière à traduire la performance économique du magasin ;
- *risque clients* : l'accord peut définir un critère permettant de tenir compte de l'évolution de la dette clients. Par exemple : diminution de la dette clients par rapport au CA du magasin ;
- *accidents du travail* : l'accord peut prévoir de tenir compte de la baisse du taux de fréquence des accidents du travail (AT). Par exemple : si le ratio nombre d'AT N/nombre d'AT N-1 = 0,9, intéressement de 500 € ; si le ratio est égal de 0,8, intéressement de 750 €.

L'intéressement des directions régionales

L'accord peut envisager de distinguer l'intéressement des directions régionales :

- cet intéressement peut être calculé à partir des performances des magasins exprimées en fonction du chiffre d'affaires (ou du résultat net) de la zone géographique ;
- l'intéressement des directions régionales peut également tenir compte des performances sur les autres critères contenus dans l'accord d'intéressement du pôle commercial.

Définition des modalités de versement

Au niveau des modalités de versement de l'intéressement, l'accord peut prévoir de ne verser une prime qu'en cas de progression des résultats ou peut définir un plancher, pour tout ou partie des indicateurs de l'accord, en dessous duquel l'intéressement ne sera pas versé.

4 – Rythme de versement de la prime d'intéressement

L'accord d'intéressement précise les modalités de versement de la prime d'intéressement, en particulier, son rythme de versement. Le Code du travail précise que la période de référence pour le calcul de l'intéressement est l'année ou une période d'une durée inférieure, au moins égale à trois mois.

L'entreprise peut ici opter pour un mode de versement unique sous forme de versement annuel ce qui présente l'avantage de la simplicité.

Il paraît néanmoins intéressant, là aussi, de distinguer les deux pôles et d'envisager des rythmes de versement différents pour chacun des deux pôles.

a) Rythme de versement pour le pôle administratif

Pour le pôle administratif, le rythme annuel paraît bien adapté, notamment du fait de la présence de critères plus facilement calculables et plus significatifs sur l'année.

b) Rythme de versement pour le pôle commercial

Pour le pôle commercial, compte tenu de la saisonnalité, il paraît plus intéressant d'opter pour un versement sur un rythme biannuel, par exemple fin juin et fin décembre ou fin mars et fin septembre. Ce versement en deux fois est réalisable du fait du recueil aisément des informations. De plus, un versement rapide peut être un facteur de motivation surtout si le versement intervient après des périodes de forte activité.

Le temps de travail

E**XERCICE 31** Questions à choix multiple

1 – *En France, la durée légale du travail est fixée à 35 heures par semaine. Pour les salariés mensualisés, cette durée correspond à (une seule réponse possible) :*

- a. 140 heures par mois
- b. 151,67 heures par mois
- c. 152 heures par mois
- d. 175 heures par mois

2 – *Monsieur Dupont a terminé son travail mardi à 20 heures. À quelle heure pourra-t-il reprendre le travail au plus tôt le mercredi (une seule réponse possible) ?*

- a. 6 heures
- b. 7 heures
- c. 8 heures
- d. 9 heures

3 – Monsieur Dupond a terminé son travail samedi à 19 heures. À quelle heure pourra-t-il reprendre le travail au plus tôt le lundi, le dimanche étant le jour de prise du congé hebdomadaire (une seule réponse possible) ?

- a. 6 heures
- b. 7 heures
- c. 8 heures
- d. 9 heures

4 – Est considéré comme du travail de nuit, tout travail entre (une seule réponse possible) :

- a. 20 heures et 5 heures
- b. 20 heures et 6 heures
- c. 21 heures et 5 heures
- d. 21 heures et 6 heures
- e. 22 heures et 3 heures
- f. 22 heures et 4 heures

5 – Les jeunes salariés de moins de 18 ans peuvent travailler au maximum (une seule réponse possible) :

- a. 6 heures par jour
- b. 8 heures par jour
- c. 10 heures par jour
- d. 12 heures par jour

6 – Les salariés à temps partiel peuvent faire (une seule réponse possible) :

- a. des heures supplémentaires
- b. des heures complémentaires
- c. les deux
- d. ni l'un, ni l'autre

CORRIGÉ**1 – Bonne réponse : b**

Pour les salariés mensualisés, la durée du travail est égale à 35 heures x 52 semaines/12 mois = 151,67 heures par mois (soit 151 heures et 40 minutes).

2 – Bonne réponse : b

Un salarié bénéficie d'un repos quotidien d'une durée minimale de 11 heures consécutives. Monsieur Dupont, ayant terminé son travail à 20 heures le mardi, ne pourra pas reprendre le travail avant 7 heures le mercredi matin.

3 – Bonne réponse : a

La durée minimale de repos quotidien de 11 heures consécutives s'ajoute à celle du repos hebdomadaire de 24 heures consécutives. Monsieur Dupond doit donc bénéficier d'un repos total de 35 heures (24+11) : il ne pourra donc pas reprendre le travail avant 6 heures le lundi matin.

4 – Bonne réponse : d

Est considéré comme du travail de nuit, tout travail entre 21 heures et 6 heures.

5 – Bonne réponse : b

La durée quotidienne de travail effectif des jeunes de moins de 18 ans ne peut excéder 8 heures par jour (10 heures pour un adulte).

6 – Bonne réponse : b

Un salarié à temps partiel peut travailler plus que la durée prévue par son contrat de travail, il effectue alors des heures complémentaires, mais sa durée du travail doit rester inférieure à la durée légale du travail (35 heures par semaine ou durée fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise).

E

XERCICE 32

Les durées maximales de travail

Monsieur Allasueur travaille dans une petite entreprise en fort développement. Il trouve son travail très intéressant et ne compte pas ses heures. Néanmoins, après une période extrêmement chargée, en reprenant son relevé d'heures (temps de travail effectif), il se demande si ses horaires de travail sont bien normaux.

**Fiche de pointage de Monsieur Allasueur
(nombre d'heures de travail effectif par jour)**

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Semaine 1	7	7	8	8	8	8
Semaine 2	7	7	7	7	6	6
Semaine 3	7	7	7	7	7	6
Semaine 4	8	7	7	7	7	7
Semaine 5	8	7	8	7	8	7
Semaine 6	8	7	7	7	7	7
Semaine 7	8	8	8	8	8	7
Semaine 8	8	8	7	7	7	7
Semaine 9	8	7	8	7	8	8
Semaine 10	7	7	7	7	10	11
Semaine 11	8	8	7	7	7	7
Semaine 12	8	7	7	7	7	7

- D'après le relevé d'heures de Monsieur Allasueur, l'entreprise respecte-t-elle les obligations en matière de durée maximale du travail, sachant que l'entreprise ne dispose d'aucune dérogation particulière en la matière ?

CORRIGÉ

L'étude du relevé d'heures de Monsieur Allasueur permet de constater que l'entreprise ne respecte pas les dispositions légales en matière de durée maximale du travail. Plusieurs seuils ne sont pas respectés :

1 – Durée maximale quotidienne

Au cours de la semaine 10, Monsieur Allasueur a travaillé 11 heures le samedi, dépassant le seuil maximum des 10 heures par jour.

2 – Durée maximale hebdomadaire

a) Respect des 48 heures au cours d'une même semaine

Au cours de la semaine 10, Monsieur Allasueur a travaillé 49 heures dépassant le seuil maximum des 48 heures au cours d'une même semaine.

b) Respect des 44 heures de moyenne sur 12 semaines consécutives

Nombre moyen d'heures sur les 12 semaines

$$= (46 + 40 + 41 + 43 + 45 + 43 + 47 + 44 + 46 + 49 + 44 + 43)/12 = 44,25 \text{ heures}$$

Sur une période de 12 semaines consécutives, le seuil maximum des 44 heures de moyenne est dépassé puisque Monsieur Allasueur a travaillé 44 heures et 15 minutes.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Semaine 1	7	7	8	8	8	8	46
Semaine 2	7	7	7	7	6	6	40
Semaine 3	7	7	7	7	7	6	41
Semaine 4	8	7	7	7	7	7	43
Semaine 5	8	7	8	7	8	7	45
Semaine 6	8	7	7	7	7	7	43
Semaine 7	8	8	8	8	8	7	47
Semaine 8	8	8	7	7	7	7	44
Semaine 9	8	7	8	7	8	8	46

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Semaine 10	7	7	7	7	10	11	49
Semaine 11	8	8	7	7	7	7	44
Semaine 12	8	7	7	7	7	7	43

L'entreprise de Monsieur Allasueur est donc bien en infraction par rapport à la législation sur le temps de travail.

E**XERCICE 33** Les congés payés

À l'issue de son stage de fin d'études dans la société de services informatiques Info +, Mademoiselle Fabre a été embauchée en CDI par cette société le 1^{er} août N.

En décembre N, elle a suivi une formation proposée par son entreprise dans le cadre du plan de formation pendant deux semaines.

En janvier N + 1, elle était en arrêt de travail pendant deux semaines suite à un accident de voiture survenu lors d'un déplacement chez un client.

- À partir de quelle date Mademoiselle Fabre pourra-t-elle profiter de ses congés payés et à combien de jours de congés payés aura-t-elle droit ?
- Mademoiselle Fabre aimeraient profiter de ses premiers congés payés pour aller voir un de ses amis en Australie. Elle a donc déposé une demande de congés à la DRH pour 4,5 semaines en septembre/octobre N + 1. La DRH a refusé. Pourquoi ?

CORRIGÉ

1 – Décompte des congés payés

Tout salarié ayant travaillé pendant au moins 1 mois (4 semaines ou 24 jours ouvrables) chez le même employeur a droit à 2 jours et demi ouvrables de congé par mois de travail effectif.

L'année de référence pour le calcul des congés payés est la période comprise entre le 1^{er} juin de l'année N et le 31 mai de l'année N+1.

Mademoiselle Fabre a été embauchée le 1^{er} août N. Dans ce cas, la période de référence pour le calcul de ses congés payés va du 1^{er} août N jusqu'au 31 mai N + 1. Mademoiselle Fabre acquiert des droits à congés payés sur la période allant du 1^{er} août N jusqu'au 31 mai N + 1 dont elle pourra profiter sur la période de référence suivante (1^{er} juin N + 1/31 mai N + 2).

Durant cette période d'acquisition des droits, Mademoiselle Fabre a été absente deux fois mais ces deux absences (formation et arrêt de travail pour accident du travail) sont considérées comme des périodes de travail effectif pour le calcul des congés payés.

Les congés payés de Mademoiselle Fabre sont donc calculés sur une base de 9 mois de travail effectif. Elle a ainsi droit à 9 mois x 2,5 jours ouvrables = 22,5 jours de congés payés. Lorsque le nombre de jours ouvrables obtenu n'est pas un nombre entier, il est arrondi au nombre entier supérieur donc Mademoiselle Fabre a droit à 23 jours de congés payés qu'elle peut commencer à prendre à partir du 1^{er} juin N + 1.

Annexe

Pour le calcul des congés payés, sont assimilées à un mois de travail effectif les périodes équivalentes à 4 semaines ou à 24 jours de travail. Certaines périodes d'absence sont considérées comme périodes de travail effectif, notamment :

- les périodes de congés payés ;*
- les contreparties obligatoires en repos ;*
- les périodes de congé de maternité et d'adoption ;*
- les périodes d'arrêt de travail pour maladie professionnelle ou accident du travail dans la limite d'une durée ininterrompue d'un an ;*
- la journée d'appel de préparation à la défense ;*
- les périodes de congé de formation ;*
- les périodes assimilées conventionnellement à ces situations.*

Les jours de repos accordés dans le cadre de la réduction du temps de travail sont assimilés à du temps de travail effectif pour le calcul des droits aux congés payés.

Source : Site internet du ministère du Travail

2 – Prise des congés payés

Le congé que veut prendre Mademoiselle Fabre pose deux problèmes :

- Mademoiselle Fabre n'a pas acquis suffisamment de jours de congés payés pour pouvoir prendre un congé d'une telle durée (4,5 semaines x 6 ouvrables par semaine = 27 jours ouvrables de congés payés) ;
- même si elle avait acquis suffisamment de droits, le Code du travail prévoit une *période légale* (du 1^{er} mai au 31 octobre) pendant laquelle le *congé principal* (12 jours ouvrables au moins, 24 jours au plus) doit être pris. Autrement dit, la cinquième semaine de congés payés doit être prise séparément du congé principal. Mademoiselle Fabre aurait donc pu prendre 24 jours de congés payés entre le 1^{er} mai et le 31 octobre N + 1 mais elle aurait été obligée de prendre les jours restant de manière indépendante.

E EXERCICE 34 Les heures supplémentaires

Mme Thomas travaille dans une entreprise de 54 salariés et sa fiche de pointage depuis le 1^{er} octobre N est la suivante :

	8h	9h	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h
S40	Lundi 1/10												
	Mardi 2/10												
	Mercredi 3/10												
	Jeudi 4/10												
	Vendredi 5/10												
S41	Lundi 8/10												
	Mardi 9/10												
	Mercredi 10/10												
	Jeudi 11/10												
	Vendredi 12/10												
S42	Lundi 15/10												
	Mardi 16/10												
	Mercredi 17/10												
	Jeudi 18/10												
	Vendredi 19/10												

	<i>Lundi 22/10</i>										
S43	<i>Mardi 23/10</i>										
	<i>Mercredi 24/10</i>										
	<i>Jeudi 25/10</i>										
	<i>Vendredi 26/10</i>										
	<i>Lundi 29/10</i>										
S44	<i>Mardi 30/10</i>										
	<i>Mercredi 31/10</i>										
	<i>Jeudi 1/11</i>										
	<i>Vendredi 2/11</i>										

NB : les parties grisesées correspondent aux périodes de travail effectif du salarié.

Précisions complémentaires :

- L'entreprise de Mme Thomas applique la réglementation légale et ne dispose pas de dérogations ou d'accords particuliers en matière de temps de travail.
 - À partir de la semaine 43, Mme Thomas réalise des heures supplémentaires au-delà de son contingent annuel d'heures supplémentaires.
 - Mme Thomas touche un salaire brut mensuel de 3 791,75 € pour 151,67 heures.
- Qui décide des heures supplémentaires dans l'entreprise ?
- Qu'est-ce que le contingent d'heures supplémentaires ? Quelles sont les conséquences de son dépassement ?
- Quel est le principe retenu pour le décompte des heures supplémentaires ? Combien d'heures supplémentaires seront décomptées pour Mme Thomas en octobre ?
- Quelles seront les contreparties de ces heures supplémentaires pour Mme Thomas ?

CORRIGÉ

1 – Le recours aux heures supplémentaires

La décision de recourir aux heures supplémentaires (HS) constitue une prérogative de l'employeur dans l'exercice de son pouvoir de direction.

2 – Contingent d'heures supplémentaires

Un certain nombre d'heures supplémentaires (le contingent) peuvent être effectuées après une simple information du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'il en existe. Au-delà du contingent annuel applicable dans l'entreprise, les heures supplémentaires sont accomplies après avis du comité d'entreprise ou, à défaut des délégués du personnel, s'il en existe.

Le contingent annuel d'heures supplémentaires est défini par convention ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, par convention ou accord de branche. À défaut d'accord collectif, il est déterminé par décret (article L. 3121-11 du Code du travail) : le contingent est actuellement fixé à 220 heures par an et par salarié (article D. 3121-3 du Code du travail).

Le contingent sert à fixer le seuil de déclenchement pour un repos supplémentaire : pour toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent annuel, les salariés ont droit à une contrepartie obligatoire en repos (COR).

3 – Décompte des heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont décomptées par semaine civile du lundi 0 heure au dimanche 24 heures.

Les heures supplémentaires effectuées par Mme Thomas de la semaine 40 à la semaine 43 seront payées en octobre et les heures supplémentaires effectuées durant la semaine 44 seront payées en novembre. En effet, la semaine 44 se situant à cheval sur deux périodes de paie, le décompte conduit à reporter au mois suivant le paiement de ces heures.

Décompte des heures supplémentaires pour le mois d'octobre

	Semaine 40	Semaine 41	Semaine 42	Semaine 43
Lundi	10	9	7	7
Mardi	9	7	7	8
Mercredi	9	8	7	8
Jeudi	9	7	7	8
Vendredi	8	5	7	7
Total	45	36	35	38
Nombre d'HS	10	1	0	3

Au total, 14 heures supplémentaires donneront lieu à rémunération en octobre.

4 – Contreparties des heures supplémentaires

a) Rappel des contreparties

Les heures supplémentaires peuvent donner lieu à trois types de contreparties :

Contrepartie	Principe											
Paiement majoré	<ul style="list-style-type: none"> Les heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire : 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires (de la 36^e à la 43^e heure inclusive) ; 50 % à partir de la 44^e heure. 											
Contrepartie obligatoire en repos (COR)	En plus du paiement majoré, les heures supplémentaires donnent droit à du repos : <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Effectif de l'entreprise</th> <th>HS effectuées dans le contingent</th> <th>HS effectuées hors contingent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20 salariés ou moins</td> <td>Pas de COR sauf convention ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement</td> <td>50 % des heures effectuées au-delà de la durée légale</td> </tr> <tr> <td>+ de 20 salariés</td> <td></td> <td>100 % des heures effectuées au-delà de la durée légale</td> </tr> </tbody> </table>			Effectif de l'entreprise	HS effectuées dans le contingent	HS effectuées hors contingent	20 salariés ou moins	Pas de COR sauf convention ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement	50 % des heures effectuées au-delà de la durée légale	+ de 20 salariés		100 % des heures effectuées au-delà de la durée légale
Effectif de l'entreprise	HS effectuées dans le contingent	HS effectuées hors contingent										
20 salariés ou moins	Pas de COR sauf convention ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement	50 % des heures effectuées au-delà de la durée légale										
+ de 20 salariés		100 % des heures effectuées au-delà de la durée légale										
Repos compensateur de remplacement	Le paiement des heures supplémentaires peut être remplacé, par accord collectif, en partie ou en totalité, par l'attribution de repos compensateur.											

b) Calcul des contreparties

Pour ses heures supplémentaires, Mme Thomas va bénéficier du paiement majoré et de la contrepartie obligatoire en repos.

Paiement majoré

Calcul du taux horaire de Mme Thomas = $3\ 791,75 / 151,67 = 25 \text{ €}$

Décompte	Calcul
S40 : 10 heures supplémentaires	$= 8 \times 25 \times 1,25 + 2 \times 25 \times 1,5 = 250 + 75 = 325 \text{ €}$
S41 : 1 heure supplémentaire	$= 1 \times 25 \times 1,25 = 31,25 \text{ €}$
S42 : 0 heure supplémentaire	$= 0,00 \text{ €}$
S43 : 3 heures supplémentaires	$= 3 \times 25 \times 1,25 = 93,75 \text{ €}$
<i>Total</i>	450 €

Contrepartie obligatoire en repos

Décompte	Calcul
S40 : 10 heures supplémentaires	$= 0$
S41 : 1 heure supplémentaire	$= 0$
S42 : 0 heures supplémentaires	$= 0$
S43 : 3 heures supplémentaires	$= 100\% \text{ des heures effectuées au-delà de la } 35^{\text{e}} \text{ heure}$ $= 3 \text{ heures supplémentaires} \times 100 \%$ $= 3 \text{ heures de contrepartie}$
<i>Total</i>	3 heures obligatoire en repos

Les risques professionnels

EXERCICE 35 Questions à choix multiple

1 – L'établissement d'un document unique d'évaluation des risques professionnels est obligatoire (une seule réponse possible) :

- a. pour les entreprises industrielles uniquement
- b. pour les entreprises de 10 salariés et plus
- c. pour les entreprises de 300 salariés et plus
- d. pour les entreprises disposant d'un CHSCT
- e. pour toutes les entreprises

2 – Dans les entreprises de moins de 50 salariés, quelles institutions représentatives du personnel (IRP) peuvent assurer les missions du CHSCT (plusieurs réponses possibles) ?

- a. le(s) DP
- b. le(s) DS
- c. le CE
- d. le CHSCT
- e. le Médecin du travail

3 – L'assistante formation de l'entreprise Pharma + est en train d'organiser les stages de formation à la sécurité pour le personnel de l'entreprise. Parmi les personnes suivantes, qui sera concerné (plusieurs réponses possibles) ?

- a. Jean-Paul reprend le travail après sept jours d'arrêt pour cause de grippe
- b. Yasmina vient d'être embauchée en CDI
- c. Jean-Charles revient des vacances de sports d'hiver
- d. Jean-François vient d'être embauché pour une mission d'un mois en CTT
- e. Rachid rentre d'un arrêt maladie d'un mois après un accident du travail.
Suite à la visite médicale de reprise que Rachid a passée, le médecin a recommandé de veiller aux conditions de sécurité
- f. Véronique va changer de poste sur la chaîne de production cette semaine

4 – La médecine du travail bénéficie (une seule réponse possible) :

- a. aux salariés des entreprises de 50 salariés et plus
- b. aux salariés des entreprises de 300 salariés et plus
- c. à tous les salariés quelle que soit la taille de l'entreprise
- d. aux salariés des entreprises ayant mis en place une médecine interne du travail

5 – Quelles sont les missions du médecin du travail (plusieurs réponses possibles) ?

- a. il surveille l'état de santé des salariés
- b. il surveille les conditions de travail
- c. il prescrit les arrêts de travail
- d. il conseille le chef d'entreprise, les salariés et les représentants du personnel
- e. il procède à des examens médicaux
- f. il établit des documents de travail

CORRIGÉ**1 – Bonne réponse : e**

Quels que soient la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, l'employeur doit transcrire dans un document unique, les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il a procédé dans le cadre de son obligation générale de prévention des risques professionnels (article R. 4121-1 du Code du travail).

2 – Bonnes réponses : a d

Dans les établissements dépourvus de Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (en principe, les établissements de moins de 50 salariés), les délégués du personnel (DP) exercent toutes les compétences de ce comité.

La création du CHSCT est obligatoire dans les établissements de plus de 50 salariés mais, en cas de risques particuliers, sur décision de l'inspection du travail, un CHSCT peut être créé en dessous de ce seuil de 50 salariés.

3 – Bonnes réponses : b d e f

Tout salarié doit bénéficier, à l'initiative de l'employeur, d'une formation pratique et appropriée en matière de sécurité, lors de son embauche, en cas de changement de poste de travail ou de technique ou encore, à la demande du médecin du travail, après un arrêt de travail d'une durée d'au moins 21 jours.

La même obligation de formation pèse sur l'employeur à l'égard des travailleurs liés par un contrat de travail temporaire (CTT), à l'exception de ceux auxquels il est fait appel en vue de l'exécution de travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité et déjà dotés de la qualification nécessaire à cette intervention.

4 – Bonne réponse : c

La médecine du travail bénéficie à tous les salariés, quelle que soit la taille de l'entreprise, que l'entreprise dispose de son propre service de santé ou qu'elle adhère à un service interentreprises ou inter établissements.

5 – Bonnes réponses : a b d e f

Le médecin du travail ne prescrit pas les arrêts de travail, mais il remplit en revanche toutes les autres tâches. En particulier, il surveille les conditions de travail (hygiène, risques de

contagion, adaptation des postes, prévention, éducation sanitaire...). Le médecin du travail doit également établir plusieurs documents de travail :

- un plan annuel d'activité en milieu de travail, qui prévoit notamment les études à entreprendre (études épidémiologiques, étude des postes de travail par exemple), le nombre et la fréquence des visites des lieux de travail. Ce plan est transmis à l'employeur qui le soumet au CHSCT ou, à défaut, aux délégués du personnel ;
- un rapport annuel d'activité qui rend compte du travail du médecin du travail et de la réalisation du plan annuel d'activité ;
- une fiche d'entreprise, pour toute entreprise ou établissement dont il a la charge, quel que soit son effectif. Cette fiche a pour but, en particulier, d'identifier les risques auxquels les salariés sont exposés. Elle est transmise à l'employeur qui la présente au CHSCT et doit la tenir à disposition de l'inspecteur du travail et du médecin inspecteur régional du travail et de la main-d'œuvre.

EXERCICE 36 Identifier et réduire les risques professionnels

Les centres d'appels téléphoniques¹ ou call centers sont aussi appelés « centres de relations clients », « centres de relations client à distance », « plateaux d'accueil clientèle », « centres de téléservices », « centres de télémarketing ». Ils servent d'interfaces entre les entreprises (ou les administrations) et leur clientèle. Les centres d'appels téléphoniques représentent plus de 200 000 emplois en France, un chiffre en baisse car ce secteur rencontre aujourd'hui de fortes tensions en matière d'emploi du fait de délocalisations².

Les centres d'appels téléphoniques regroupent une grande variété d'activités qui reposent sur un principe commun : la connaissance des besoins et des attentes du client. Leurs activités vont de l'assistance (aide juridique, soutien technique) à l'enquête par téléphone et au télémarketing, en passant par des activités de gestion commerciale (prise de commande)...

En termes de fonctionnement, ils peuvent :

- réceptionner des appels (appels entrants), dans les cas d'assistance technique, d'accueil ou d'information par exemple ;*

1. Ce cas a été réalisé à partir du dossier « Travail en centres d'appels téléphoniques » de l'INRS (www.inrs.fr).

2. D'après les informations du syndicat des professionnels des centres d'appels (SP2C) : « 8 000 : le nombre d'emplois qui pourraient être détruits dans les centres d'appel », www.latribune.fr, 23/09/2013.

- émettre des appels (appels sortants), pour les activités de prospection ou de télémarketing.

Les actions réalisées par les centres d'appels peuvent être :

- des actions ponctuelles : réalisation d'un sondage par exemple ;
- des actions inscrites dans la durée : activités d'assistance, support informatique, service bancaire à distance par exemple.

L'organisation du travail dans les centres d'appels se caractérise par :

- la séparation des tâches : les procédures de travail (scripts, phrases type, durée des appels...) sont souvent définies dans l'entreprise par un service dédié à cette tâche (bureau des méthodes, service qualité...);
- la répétitivité des tâches effectuées par les téléopérateurs et un rythme de travail contraint ;
- le contrôle de la bonne application de ces procédures est assuré par l'encadrement de proximité (superviseur) et par un système d'écoute ;
- un suivi permanent de la performance des salariés via les écoutes téléphoniques et des dispositifs d'affichage mural ou à l'écran qui informent en temps réel les téléopérateurs de leurs performances (durées des appels, nombre d'appels et délais d'attente des clients, classement des performances par rapport aux autres téléopérateurs...).

Le malaise des personnels des centres d'appel se révèle par deux principaux indicateurs :

- un turn-over supérieur à la moyenne des autres secteurs d'activité (chiffré à plus de 20 % dans certains centres) ;
- un taux d'absentéisme souvent supérieur à celui d'autres secteurs d'activité.

Voici quelques témoignages de téléopérateurs sur les difficultés de leur métier :

Identités	Témoignages
Magalie 26 ans	« J'aimerais pouvoir me lever, faire quelques pas, simplement pour vider la tension... Mais ici, tout est fait pour qu'on ne se lève pas. On est scotché à sa place, attaché par le fil du téléphone, bloqué face à l'écran ».
Sophie 32 ans	« Parfois, les clients vous insultent. Il faut garder le sourire et rester aimable, même quand ils vous traitent d'incapable ».

Stéphane 27 ans	<p><i>« Le plus difficile, le plus pénible, c'est de répéter. Ce sont des appels tout le temps. Dès que ça raccroche, un autre appel arrive. C'est ça qui est fatigant. C'est de rabâcher sans cesse la même chose, jusqu'à ce que les clients disent « oui »... En général, je ne fais jamais de pause. Pour gagner du temps au maximum après. Et puis il y a les clients qui vous agressent, ça arrive souvent. Il faut traiter les cas. Bloquer l'agression sans attendre. Mais c'est dur ! On doit systématiquement prendre sur soi... En début de journée, quand on voit qu'on vient de faire 30 appels et qu'il nous en reste encore 80, ça, c'est très pénible. Le soir, je rentre chez moi, je suis très fatigué. J'ai mal partout, de rester tout le temps assis à mon bureau dans le bruit ».</i></p>
----------------------------	---

- Établissez un diagnostic des conditions de travail. Décrivez notamment les risques liés aux conditions de travail pour les salariés et les entreprises.
- Sur la base de ce diagnostic, proposez des actions de prévention.

CORRIGÉ

1 – Diagnostic des conditions de travail

Concernant les conditions de travail des téléopérateurs, il est possible de caractériser la charge physique et la charge mentale liées à leur travail et d'en déduire les conséquences pour les salariés et pour les entreprises.

Les charges liées au travail

Charge physique	<ul style="list-style-type: none"> les salariés des centres d'appel sont soumis à des niveaux sonores élevés de par le travail en plateau les salariés sont soumis à des contraintes visuelles liées au travail sur écran le travail est statique
Charge mentale	<ul style="list-style-type: none"> les salariés effectuent des tâches très répétitives leur travail est contraint et leur laisse peu d'autonomie : rythme et résultat imposés, peu ou pas de pauses, procédures rigides, contrôle omniprésent les salariés sont soumis à des agressions verbales courantes et doivent contrôler leurs émotions les salariés de ces centres sont soumis à de multiples pressions de par l'organisation du travail proche du taylorisme et l'évaluation permanente de leurs performances

Les conséquences des charges physique et mentale liées au travail

Conséquences pour les salariés	Conséquences pour les entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • fatigue auditive et visuelle • maux de tête • troubles du sommeil et digestifs • TMS (troubles musculo-squelettiques) • anxiété • sentiment de surcharge • perte de motivation (pas d'épanouissement) • état de stress • état dépressif 	<ul style="list-style-type: none"> • perte de performance • turnover élevé • absentéisme élevé • difficultés de recrutement • détérioration de l'image de marque • risque de maladies professionnelles • risque de suicides

2 – Actions de prévention

La première question a permis, à partir de l'analyse des conditions de travail, de mettre à jour les risques encourus par les salariés travaillant en centres d'appels. Or, le Code du travail indique que « le chef d'entreprise prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement » (article L. 4121-1). Cette obligation générale de sécurité constitue une obligation de résultat. Le chef d'entreprise doit éliminer les dangers potentiels, en l'état actuel des connaissances scientifiques. La loi l'oblige à évaluer les risques professionnels et à définir des actions de prévention qui seront recensées chaque année dans le document relatif à l'évaluation des risques. Le médecin du travail et le CHSCT peuvent l'aider dans cette démarche préventive d'évaluation des risques.

Compte tenu des risques décrits en question 1, les actions de prévention peuvent cibler trois principaux domaines : l'organisation du travail, l'environnement matériel et technique et, enfin, les relations de travail.

Le tableau suivant recense un certain nombre d'actions de prévention dont la mise en place doit être fonction des risques recensés dans l'entreprise.

Domaines	Actions de prévention
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • mettre en place des moyens humains suffisants en fonction des flux d'appels • fixer des cadences soutenables à long terme • réduire la monotonie du travail : alterner des communications de nature différente, confier de nouvelles tâches comme la rédaction de courriels, proposer de participer à des activités transversales comme des groupes de projet... • prévoir des pauses régulières • donner une certaine autonomie aux salariés : participer à la composition des équipes, modulation de la charge de travail suivant les périodes... • réduire la fréquence du contrôle et le nombre de consignes

Environnement matériel et technique	<ul style="list-style-type: none">• choix des casques sonores et formation des salariés à l'utilisation de leur poste et au réglage sonore• travail sur écran : veiller à l'éclairage• réduction du bruit : traitement acoustique des parois, espacement des postes de travail, choix d'appareils peu bruyants (chauffage, ventilation, ordinateurs)...• possibilité de varier les postures de travail• choix d'un mobilier ergonomique
Relations de travail	<ul style="list-style-type: none">• prévoir des lieux favorisant les échanges informels entre salariés• identifier les salariés en difficulté et les soutenir• favoriser un climat d'écoute entre les salariés et la hiérarchie• former les salariés à la gestion des clients difficiles• mettre en place des groupes de parole pour permettre aux téléopérateurs de partager leurs expériences

E**XERCICE 37** Le document unique d'évaluation

La mairie de la petite ville de Grün a établi un document unique d'évaluation des risques pour le personnel d'entretien des jardins et espaces verts.

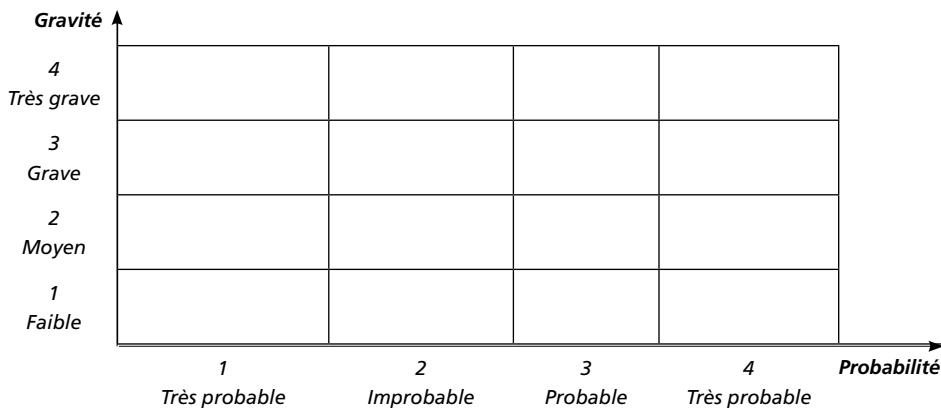
Ce document complété par l'agent Hans Estral, chef du service « Jardins et espaces verts », vient de vous être transmis :

Document unique d'évaluation des risques professionnels SERVICE « JARDINS ET ESPACES VERTS »											
Unités de travail		Énumération des risques	Probabilité (P)				Gravité (G)				Mesures de prévention
			1	2	3	4	1	2	3	4	
			<i>1 : très improbable</i> <i>4 : très probable</i>				<i>1 : peu grave</i> <i>4 : très grave</i>				
Généralités	Manutention	1. Mal de dos				X			X		
		2. Chute, glissade, entorse		X			X				
		3. Chute de plain pied	X				X				
	Matériel Tracteur	4. Mal de dos		X				X			
		5. Heurt contre installation	X				X				
		6. Coincement, écrasement		X					X		
		7. Risques liés au réapprovisionnement en carburant	X							X	
		8. Bruit				X	X				
	Circulation	9. Risque de choc, collision	X					X			
	Attelage Remisage Entretien des bâtiments	10. Risque de coincement, heurt ; risque électrique ; incendie			X			X			
		11. Alcool	X				X				
Traitement	Réglage et entretien du matériel	12. Chute, coincement, écrasement, coupure, brûlure, bruit, vibration, douleur d'effort, projection de particules			X		X				
	Stockage des semences et engrais	13. Chute, écrasement, intoxication		X			X				
	Utilisation de produits chimiques et phytosanitaires	14. Intoxication ; pollution accidentelle ; erreur de traitement ; contamination par manque d'hygiène	X							X	

- À partir de la fiche de Monsieur Estral, calculez les indices de risque K à l'aide de la formule suivante :

$$\text{Niveau de risque (K)} = \text{niveau de gravité (G)} \times \text{niveau de probabilité (P)}$$

- À partir de ces données, placez les différents risques auxquels le personnel du service est exposé sur le schéma suivant :



- Au regard des résultats obtenus, sur quels risques doivent porter en priorité les efforts de prévention ?
- Quelles mesures de prévention pouvez-vous proposer à la mairie de Grün afin de limiter les différents risques professionnels au sein du service « Jardins et espaces verts » ?

CORRIGÉ

1 – Calcul des indices de risque

Risque 1 : (mal de dos) = $3 \times 4 = 12$

Risque 2 : (chute, glissade, entorse) = $2 \times 1 = 2$

Risque 3 : (chute de plain pied) = $1 \times 1 = 1$

Risque 4 : (mal de dos) = $2 \times 2 = 4$

Risque 5 : (heurt contre installation) = $1 \times 1 = 1$

Risque 6 : (coincement, écrasement) = $2 \times 3 = 6$

Risque 7 : (risques liés au réapprovisionnement en carburant) = $1 \times 4 = 4$

Risque 8 : (bruit) = $4 \times 1 = 4$

Risque 9 : (risque de choc, collision) = $1 \times 2 = 2$

Risque 10 : (risque de coincement, heurt ; risque électrique ; incendie) = $3 \times 2 = 6$

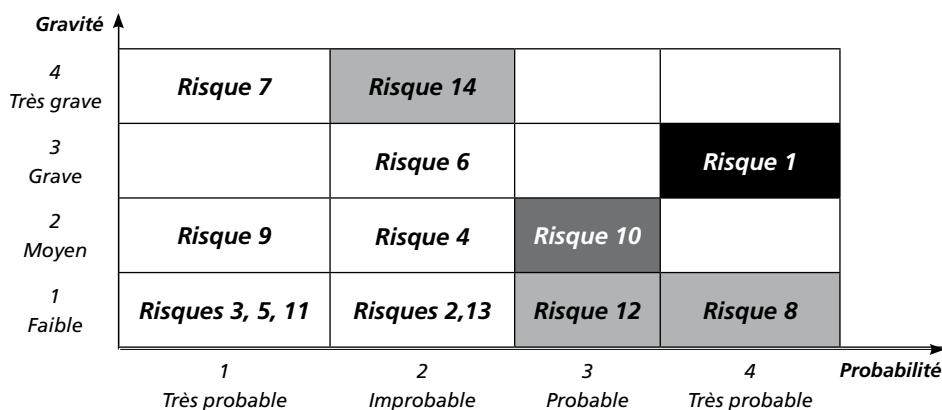
Risque 11 : (alcool) = $1 \times 1 = 1$

Risque 12 : (chute, coincement, écrasement...) = $3 \times 1 = 3$

Risque 13 : (chute, écrasement, intoxication) = $2 \times 1 = 2$

Risque 14 : (intoxication ; pollution accidentelle ; erreur de traitement...) = $2 \times 4 = 8$

2 – Représentation graphique des risques professionnels



3 – Actions prioritaires

Les risques dont l'indice est compris entre 9 et 16 doivent être traités en priorité.

A la vue des niveaux de risque, le risque 1, en particulier, apparaît comme devant faire l'objet, de manière prioritaire, de mesures de prévention au sein du service Jardins et espaces verts. Ce risque provoque, en effet, de manière fréquente des maux de dos et peut avoir des conséquences graves pour la santé du personnel.

La mairie de Grün devra ensuite prêter attention au risque 14 (intoxication, pollution accidentelle,...). Ce risque est moins probable mais ses conséquences sont très graves en cas de survenance.

La mairie de Grün ne devra pas non plus négliger la prévention des risques 8 (bruit), 10 (coinement, heurt, risque électrique, incendie) et 12 (chute, écrasement, coupure, brûlure...). Bien qu'ils soient d'une gravité limitée, leurs probabilités de survenance sont élevées.

4 – Mesures de prévention

La mairie de Grün peut envisager, face aux différents risques, les mesures de prévention suivantes :

Unités de travail		Enumération des risques	Mesures de prévention
Généralités	Manutention	Mal de dos	➔ Utilisation de moyens de manutention adaptés
		Chute, glissade, entorse	➔ Formation gestes et postures
		Chute de plain pied	➔ Limiter le poids à transporter ➔ Limiter la distance à parcourir ➔ Chaussures de sécurité adaptées
	Matériel Tracteur	Mal de dos	➔ Avoir un siège en état, réglable
		Heurt contre installation	➔ Maintien en conformité
		Coincement, écrasement	➔ Gants adaptés
		Risques liés au réapprovisionnement en carburant	➔ Stockage du carburant spécifique ➔ Défense de fumer ➔ Extincteur à proximité du lieu de remplissage et dans le tracteur
		Bruit	➔ Port de protection auditive
	Circulation	Risque de choc, collision	➔ Véhicule adapté ➔ Formation à la conduite ➔ Autorisation de conduite ➔ Sensibilisation au port de la ceinture de sécurité ➔ Respecter la réglementation en vigueur ➔ Définir des zones de remisage ➔ Installation électrique aux normes ➔ Définir une place pour se garer en toute sécurité ➔ Achat d'une machine plus légère

	Attelage Remisage Entretien des bâtiments	Risque de coinement, heurt Risque électrique Incendie	<ul style="list-style-type: none"> → Adapter les accès → Mise à l'arrêt du moteur de la machine pour toute intervention → Maintenir le matériel en conformité → Utilisation de système pour remiser en toute sécurité
		Alcool	<ul style="list-style-type: none"> → Formation dangers de l'alcool → Visite médicale de prévention
Travail du sol et semis	Réglage et entretien du matériel	Chute, coinement, écrasement, coupure, brûlure, bruit, vibration, douleur d'effort, projection de particules	<ul style="list-style-type: none"> → Gants, lunettes, visière → Utilisation de matériel conforme → Casque anti-bruit à disposition → Notice d'utilisation à disposition → Stockage stable du matériel → Acquérir un moyen de manutention adapté
	Stockage des semences et engrais	Chute, écrasement, intoxication	<ul style="list-style-type: none"> → Lieu de stockage adapté → Matériel de manutention adapté → Port individuel d'équipements de protection
Traitement	Utilisation de produits chimiques et phytosanitaires	Intoxication Pollution accidentelle Erreur de traitement Contamination par manque d'hygiène	<ul style="list-style-type: none"> → Organiser le chantier → Bonne pratique de traitement → Matériel adapté → Information sur la conduite à tenir → Port individuel de protection adapté → Avoir un stockage de produits adapté et aux normes → Prendre une douche en fin de travail → Formation à l'utilisation → Aire de remplissage et de nettoyage → Prévoir un délai de réentrée après traitement → Améliorer l'étiquetage des produits

E

XERCICE 38

Les troubles musculo-squelettiques (TMS)

Les TMS sont des maladies multifactorielles qui ont une composante professionnelle. Les causes des TMS correspondent à des sollicitations biomécaniques, organisationnelles et psychosociales. Les TMS touchent principalement les muscles, les tendons et les nerfs, c'est-à-dire des tissus mous. Pour les muscles, la contrainte majeure est la force dont résulte une fatigue musculaire. Pour les tendons, les principales contraintes correspondent aux forces de traction développées par le muscle lors des efforts musculaires ainsi qu'aux frottements et aux compressions contre des tissus adjacents. En résultent des inflammations du tendon (tendinite) ou du tendon et de sa gaine (ténosynovite). Pour les nerfs, c'est la compression qui est la principale contrainte mécanique. Le syndrome carpien en est la pathologie la plus répandue.

Les TMS se rencontrent dans toutes les professions et dans des entreprises de toutes tailles. On constate, effectivement, leur apparition dans diverses activités de services. Toutefois, ce sont dans les industries de l'agroalimentaire, de la métallurgie, du bâtiment et des travaux publics qu'ils sévissent le plus.

Les TMS sont la première maladie professionnelle reconnue en France et dans d'autres pays européens depuis plus de 20 ans. Ils constituent un coût financier important pour les entreprises et la société. En France, dans le Régime Général (RG), les TMS des membres supérieurs et inférieurs sont principalement reconnus au titre du tableau 57 des maladies professionnelles. D'après celui-ci et selon le dossier de l'INRS sur le thème des TMS de 2015³, voici comment les TMS précités se répartissent : membres inférieurs (principalement des hygromas du genou) : 1 % ; coude : 22 % ; épaule : 32 % ; poignet (dont 4/5 syndrome du canal carpien) : 45 %. Les TMS, après avoir augmenté de 20 % par an pendant 10 ans (2000- 2010), voient à présent leur taux de progression ralentir.

Cette forte augmentation récente peut s'expliquer par l'augmentation de la productivité. L'automatisation d'un nombre croissant de tâches n'exclut pas, en effet, l'exigence de gestes répétitifs. De plus, elle peut restreindre les marges de manœuvre laissées aux salariés. Par ailleurs, la pression du temps est de plus en plus forte ce qui réduit les temps de pause. Un autre facteur augmentant les TMS réside dans le vieillissement de la population. Enfin, les TMS sont plus médiatisés et plus reconnus.

Face à cette forte augmentation et aux problèmes humains et financiers qui en résultent (handicap, restriction temporaire, inaptitude, absentéisme, turn-over, perte de production, perte de temps, préjudice d'image, difficultés de recrutement et de reclassement des victimes...) les acteurs concernés par les TMS se sont fortement mobilisés. Ceci explique le ralentissement de la progression des TMS. Cependant, de nombreux efforts restent à fournir.

³. www.inrs.fr/risques/tms-troubles-musculosquelettiques.html

RRH dans une entreprise du BTP, l'amélioration de la prévention des TMS dans votre entreprise s'avère complexe. Vous souhaitez (ré) informer vos proches collaborateurs :

- *des facteurs qui augmentent les risques de survenue des TMS ;*
- *des causes qui expliquent que les TMS peuvent être pris en compte tardivement par les personnes qui en souffrent ;*
- *des acteurs institutionnels susceptibles de vous aider dans la mise en place d'une démarche sur mesure de prévention des TMS.*

CORRIGÉ

1 – Les facteurs augmentant les risques de survenue des TMS

Les principaux facteurs qui augmentent la survenue des TMS sont :

- les positions articulaires angulaires extrêmes ;
- les efforts excessifs ;
- les gestes répétitifs ;
- le travail en position statique ;
- le port de charges lourdes ;
- le stress ressenti au travail (contraction des muscles).

2 – Les causes de la prise en compte tardive des TMS par ceux qui en souffrent

Dans un premier temps, le travailleur rechigne à aller consulter le médecin pour une douleur qu'il juge supportable. Ce n'est que lorsque la douleur s'intensifie et qu'elle devient exténuante que le travailleur se résout à aller chez le médecin.

Un autre point réside dans la peur du travailleur de se voir reconnu comme invalide. Ce statut implique effectivement la perte de possibilités d'avancement, de statut social, d'argent...

La lourdeur administrative qu'implique la reconnaissance d'une maladie relative aux TMS refroidit également ceux qui en souffrent.

Enfin, les victimes de TMS peuvent craindre le regard que leur entourage risque de porter sur eux.

3 – Les spécialistes de la prévention des TMS⁴

- *La CNAMTS* (Caisse nationale de l'assurance-maladie des travailleurs salariés) est à la tête du réseau de prévention des risques professionnels des CARSAT (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail).
- *Le réseau ANACT* (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail avec dans chaque région une ARACT) propose aux entreprises des actions concertées de diagnostics et de conseils ainsi que des méthodes innovantes. Il fait également part aux entreprises des diverses expériences menées en matière d'amélioration des conditions de travail.
- *L'INRS* (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) fait office de ressource pour la protection de la santé et de la sécurité de l'Homme au travail.
- *L'OPPBTP* (Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics) est le principal conseiller de la branche du BTP en matière de prévention, de sécurité, de santé et d'amélioration des conditions de travail.
- *L'Agefiph* (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) est une association paritaire qui apporte des services, des aides financières ainsi que l'appui d'un réseau de professionnels spécialisés sur la question spécifique du handicap.
- *Les SST* (Services de santé au travail) : médecins du travail et équipe pluridisciplinaire (infirmières et IPRP, psychologues, ergonomes...).
- *L'Inspection du travail*, service relevant de la *DIRECCTE* (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), est composée d'agents de contrôle qui sont en charge du respect de la réglementation en vigueur. Ceux-ci peuvent apporter un conseil sur la législation applicable et les obligations des employeurs.

4. <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/De-vraies-bonnes-methodes-pour.html>

E XERCICE 39

L'évaluation des risques psychosociaux

Vous venez d'être recruté comme DRH en temps partagé par une PME de 43 salariés. En consultant le document unique d'évaluation des risques professionnels, vous découvrez que votre prédécesseur n'y a pas intégré les risques psychosociaux. Vous décidez d'en parler au dirigeant de l'entreprise qui, en retour, vous demande :

- *Qu'est-ce que c'est un « risque psychosocial » ?*
- *Est-il obligatoire d'intégrer les risques psychosociaux dans le document unique ?*
- *Quels sont les facteurs qui favorisent les risques psychosociaux ?*
- *Si de tels risques existent, quelles peuvent en être les conséquences pour mon entreprise et pour mes salariés ?*
- *Puisque vous êtes là, vous pouvez vous en occuper ! Comment comptez-vous travailler sur ce sujet ?*

CORRIGÉ^s

1 – Définition d'un risque psychosocial

Les risques psychosociaux (RPS) sont définis comme un risque pour la santé mentale, physique et sociale, dont les déterminants sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail et qui peuvent interagir avec le fonctionnement mental des individus. Ils sont donc à l'interface de l'individu (facteurs individuels) et de sa situation de travail (facteurs organisationnels).

Cette expression recouvre des situations variées telles que le stress, les violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel) et les violences externes (violences exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés). Ces risques comportent une dimension subjective qui relève de la perception propre à chaque individu mais peuvent néanmoins être évalués et mesurés afin d'en apprécier l'évolution dans le temps.

5. Ce corrigé s'inspire des outils mis à la disposition des petites entreprises par le ministère du Travail sur son site internet afin de les aider à mieux appréhender les risques psychosociaux.

2 – Document unique et risques psychosociaux : obligations légales

La prévention des risques psychosociaux (RPS) s'inscrit dans l'obligation générale de prévention des risques professionnels. Un employeur doit donc les évaluer pour les supprimer ou, à défaut, les réduire en mettant en place un plan d'actions.

Le décret du 5 novembre 2001 a en effet rendu obligatoire la transcription de l'inventaire des risques dans un document unique. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a complété la législation existante en rendant obligatoire la prise en compte des risques psychosociaux, au même titre que tous les autres risques professionnels.

Le fait de ne pas avoir procédé à l'évaluation des RPS et de ne pas l'avoir transcrise dans le document unique d'évaluation des risques (ou de ne pas avoir mis à jour ce document) constitue une infraction punie d'une amende contraventionnelle. Par ailleurs, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, le salarié ou ses ayants droit peuvent mettre en avant l'existence d'une faute inexcusable de la part de l'employeur.

3 – Facteurs à l'origine des risques psychosociaux

Les études scientifiques ont mis en évidence de nombreux facteurs à l'origine des RPS. Ils peuvent être regroupés en quatre grandes familles :

- les exigences du travail et son organisation : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires ;
- le management et les relations de travail : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle ;
- la prise en compte des valeurs et attentes des salariés : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique ;
- les changements du travail : conception des changements de tout ordre, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations...

4 – Conséquences de l'existence de risques psychosociaux dans l'entreprise

Les RPS peuvent avoir des effets négatifs pour les salariés comme pour l'entreprise :

- **pour les salariés**, les RPS ont des effets délétères sur la santé à la fois physique et mentale : augmentation de la tension artérielle, comportements à risque, maladies cardio-vasculaires, troubles musculo-squelettiques (TMS), pathologies mentales (dépression, anxiété)... ;
- **pour l'entreprise**, l'apparition de ces risques favorise l'absentéisme, le turnover, le non-respect des horaires ou des exigences de qualité, les problèmes de discipline, la réduction de la productivité, les accidents de travail, la dégradation du climat social... Plus globalement, ces dysfonctionnements affectent les résultats de l'entreprise, portent atteinte à son image et peuvent susciter le mécontentement des clients.

Le fait de travailler à prévenir ces risques psychosociaux conduit à prendre le temps de comprendre, d'écouter et de dialoguer sur ce que sont les facteurs de RPS dans l'entreprise et à réfléchir à l'organisation du travail. Ce temps pris pour améliorer les conditions de travail et la manière dont les salariés les vivent favorise leur implication, renforce la cohésion des équipes et contribue à améliorer la performance de l'entreprise.

5 – Méthode de travail

En tant que DRH en temps partagé, votre méthode de travail pourrait reposer sur les quatre grandes étapes suivantes :

Étape 1 : Impliquer le chef d'entreprise et clarifier les rôles

Si un DRH en temps partagé peut prendre en charge une partie du travail associé aux risques psychosociaux, l'implication du chef d'entreprise est essentielle. Celui-ci doit avoir un rôle d'impulsion pour montrer que la question des conditions de travail constitue un sujet d'intérêt pour l'entreprise. Le chef d'entreprise doit ainsi montrer sa volonté de s'engager, expliquer la démarche et expliciter son rôle et celui du DRH auquel sera déléguée la mise en œuvre de la démarche.

Étape 2 : Constituer un groupe de travail

Constituer un petit groupe de travail est un moyen d'organiser la participation des salariés. Sa mission est d'apporter sa connaissance des situations de travail. Chacun apporte des informations et son regard sur ses relations avec les autres, sur les conditions et l'organisation du travail.

La constitution du groupe se fait en concertation avec les élus du personnel s'ils existent dans votre entreprise. Dans notre cas, le groupe de travail peut intégrer : le chef d'entreprise (qui conserve sa responsabilité d'employeur sur ce sujet) ; le DRH, un ou des élus du personnel (l'entreprise ne disposant pas de CHSCT compte tenu de sa taille) et/ou des salariés sur la base du volontariat. Le médecin du travail peut être invité à participer en tant que conseiller de l'employeur et des salariés.

Étape 3 : Évaluer les risques avec le groupe de travail

Le travail peut débuter en s'appuyant sur les données disponibles dans l'entreprise qui peuvent constituer une première base de discussion comme, par exemple, le document unique d'évaluation des risques existant, les arrêts de travail pour accidents du travail et maladies professionnelles, les absences, les données transmises par le médecin du travail (fiche d'entreprise, courriers d'alerte...), les questions posées par les élus du personnel (registre des délégués du personnel), une mise en demeure éventuelle du service d'inspection du travail, les alertes internes... Au regard de ces indicateurs, le groupe peut enrichir ces données de ses propres observations.

À ce stade, les échanges vont pouvoir s'orienter vers l'identification des facteurs de risques psychosociaux auxquels sont confrontés les salariés dans les situations de travail de manière à établir un état des lieux sur les facteurs de risques psychosociaux présents ou non dans l'entreprise.

Pour une analyse plus approfondie, le groupe de travail peut s'appuyer sur les outils mis à la disposition des entreprises de moins de 50 salariés par l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité : www.inrs.fr). L'INRS a ainsi conçu une brochure pour repérer et évaluer les facteurs de RPS et les intégrer dans le document unique en donnant des exemples de pistes pour la définition du plan d'actions⁶. Un logiciel, sous la forme d'une grille Excel, permet également aux entreprises de moins de 50 salariés de s'interroger sur la présence ou non des RPS en répondant à une quarantaine de questions (par exemple : « *l'entreprise est-elle confrontée à un problème récurrent d'absentéisme ?* » ; « *les salariés peuvent-ils joindre facilement un responsable lorsqu'ils sont confrontés à un problème qu'ils ne peuvent pas résoudre eux-mêmes ?* »)⁷.

Étape 4 : Intégrer le résultat de l'évaluation des RPS dans le document unique d'évaluation des risques et programmer les actions de prévention

Une fois que le groupe a procédé à l'évaluation des RPS, il s'agit alors de faire des propositions concrètes qui permettront d'élaborer un plan d'actions de prévention : définition et programmation des actions de prévention qu'il faut également intégrer au document unique. Le résultat de l'évaluation des facteurs de RPS va contribuer à compléter le document unique d'évaluation des risques avec l'identification des facteurs de risques, des situations de travail s'y rapportant, l'impact sur la santé des individus et le collectif de travail ainsi que le niveau d'intensité du risque. Le plan d'actions de prévention pourra être joint au document unique.

6. Brochure à consulter et télécharger : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206140>

7. Logiciel à télécharger en ligne : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil37>

Les relations sociales

EXERCICE 40

Questions à choix multiple

1 – L'entreprise Caramba compte 67 salariés. Combien de délégués du personnel (DP) et de délégués syndicaux (DS) doivent assurer la représentation du personnel dans cette entreprise (une seule réponse possible) ?

- a. 0 DS et 0 DP
- b. 0 DS et 1 DP
- c. 1 DS et 0 DP
- d. 1 DS et 1 DP
- e. 1 DS et 2 DP
- f. 2 DS et 1 DP
- g. 2 DS et 2 DP
- h. 2 DS et 3 DP

2 – Parmi les cas suivants, cochez la(les) situation(s) qui correspond(ent) à « un exercice normal du droit de grève » :

- a. Monsieur Dupont est venu travailler avec un autocollant sur sa veste indiquant « Non aux CDD ! »
- b. Madame Martin, sympathisante de Greenpeace, s'est déclarée en grève en raison d'un appel de l'organisation pour la défense des oursons blancs
- c. Monsieur Durand est le seul salarié de son entreprise à participer à un mot d'ordre national de la CGT contre la réforme des retraites

- d. Madame Bernard et Monsieur Bertrand, employés de la PME Claude au service expédition, ont enregistré deux fois moins de colis que d'habitude, retardant le départ des camions. Ils se déclarent grévistes et protestent contre la dégradation de leurs conditions de travail

3 – L'entreprise Merveilles du Monde emploie 60 salariés. En N, elle a versé une masse salariale brute égale à 5 000 000 €. Quel sera le montant de la subvention annuelle de fonctionnement versée au Comité d'Entreprise (une seule réponse possible) ?

- a. 0 €
 b. 1 000 €
 c. 10 000 €
 d. 20 000 €
 e. 100 000 €

4 – L'entreprise Coquillages & Crustacés compte 115 salariés. Le dirigeant de l'entreprise veut proposer aux délégués du personnel et aux membres du Comité d'Entreprise la mise en place d'une délégation unique du personnel (DUP). Quelle en sera la conséquence au niveau de la représentation du personnel (une seule réponse possible) ?

- a. la substitution d'une DUP composée de 5 titulaires (au lieu des DP et du CE)
 b. la substitution d'une DUP composée de 5 titulaires (au lieu des DP, du CE et du CHSCT)
 c. la substitution d'une DUP composée de 6 titulaires (au lieu des DP et du CE)
 d. la substitution d'une DUP composée de 6 titulaires (au lieu des DP, du CE et du CHSCT)

5 – L'entreprise Oméga compte 256 salariés dont 3 sont syndiqués à la CGT (20 % des voix aux dernières élections professionnelles dans l'entreprise). Monsieur Gérard annonce au DRH (vous) qu'il vient d'être désigné délégué syndical par la CGT :

- a. Vous le félicitez et lui donnez rendez-vous pour la prochaine négociation
- b. Vous lui demandez de faire la preuve de la représentativité de la CGT dans l'entreprise
- c. Vous refusez de le reconnaître

CORRIGÉ

1 – Bonne réponse : e

Pour un effectif compris entre 50 et 999 salariés, un délégué syndical doit être désigné.

Pour un effectif compris entre 26 et 74 salariés, deux délégués du personnel doivent être élus.

2 – Bonne réponse : c

Seule situation d'exercice normal du droit de grève : Monsieur Durant répond à un mot d'ordre national de la CGT et sera donc considéré comme gréviste même s'il est l'unique salarié de son entreprise.

Dans les autres cas :

- Monsieur Dupont n'est pas gréviste car il n'a pas cessé le travail ;
- Madame Martin n'est pas gréviste car sa revendication n'a pas un but professionnel et ne peut pas être satisfait par son employeur ;
- Madame Bernard et Monsieur Bertrand ralentissent les cadences. Il s'agit d'une grève perlée et non d'un exercice normal du droit de grève.

Toute situation qui n'entre pas dans la définition de l'exercice normal du droit de grève peut être considérée comme une exécution fautive du contrat de travail.

3 – Bonne réponse : c

Le Comité d'Entreprise dispose d'une subvention annuelle de fonctionnement égale à 0,2 % de la masse salariale brute soit ici $5\ 000\ 000 \times 0,2\ \% = 10\ 000\ €$. Il s'agit du minimum obligatoire. A cette subvention s'ajoute la contribution aux activités sociales et culturelles.

4 – Bonne réponse : d

Depuis la loi du 17 août 2015, dans les entreprises de moins de 300 salariés, le chef d'entreprise peut décider la mise en place d'une délégation unique de représentation du personnel. Celle-ci réunit les attributions des DP, du CE et du CHSCT au sein d'une même délégation élue. Pour un effectif de l'entreprise compris entre 100 et 124 salariés, la DUP sera composée de 6 titulaires (et 6 suppléants).

5 – Bonne réponse : a

Depuis la loi du 20 août 2008, chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou l'établissement de 50 salariés ou plus, qui constitue une section syndicale, peut désigner un ou plusieurs DS, parmi les candidats aux élections professionnelles qui ont recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au CE ou de la DUP ou des DP, quel que soit le nombre de votants. Monsieur Gérard n'a donc pas à faire la preuve de la représentativité de ce syndicat et peut être désigné délégué syndical.

E XERCICE 41

Analyse du climat social

Jeune stagiaire au sein de la Direction des Ressources Humaines d'une grande entreprise (trois établissements en France), votre mission consiste à saisir et analyser les résultats de la première enquête d'opinion menée par la DRH auprès des salariés. Sur les 1 234 salariés, 360 ont répondu. Après traitement de l'ensemble des questions, voici les principaux résultats que vous en retirez :

Caractéristiques de l'entreprise et de l'échantillon des répondants

Caractéristiques	Entreprise	Échantillon
<i>Part des femmes</i>	33 %	40 %
<i>Part des cadres</i>	25 %	32 %
<i>Moyenne d'âge</i>	38 ans	35 ans

Principaux résultats de l'enquête

Concernant l'entreprise et ses orientations stratégiques :

- 80 % des répondants se disent bien informés de la stratégie de l'entreprise ;
- 67 % se déclarent optimistes quant à l'avenir de l'entreprise ;
- 42 % sont en accord avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- 65 % des répondants sont fiers de travailler pour leur entreprise.

Concernant le contenu du travail et les relations de travail :

- 84 % des répondants trouvent leur travail intéressant ;
- 72 % jugent que leur niveau de responsabilité est satisfaisant ;
- 70 % sont satisfaits de leur relation avec leur supérieur hiérarchique ;
- 83 % sont satisfaits de leur relation avec leurs collègues de travail ;
- 54 % sont motivés par leur travail.

Concernant la rémunération :

- 61 % des répondants se déclarent satisfaits de leur niveau de rémunération ;
- 40 % jugent l'évolution de leur rémunération satisfaisante ;
- 42 % jugent leur rémunération équitable par rapport aux collègues de l'entreprise ;
- 34 % jugent leur rémunération équitable par rapport aux collègues d'autres entreprises.

■ Que pensez-vous du profil des répondants ?

■ Quelle est votre analyse du climat social dans l'entreprise ?

■ Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer la prochaine enquête et, plus généralement, pour améliorer l'appréhension du climat social de cette entreprise ?

CORRIGÉ

1 – Le profil des répondants

Le taux de réponse à l'enquête est de 29 %. Pour une enquête d'opinion interne, il paraît faible. Néanmoins, il s'agit de la première fois qu'une telle enquête est menée dans cette entreprise.

Le profil des répondants diffère de celui du salarié moyen de l'entreprise. Les femmes, les jeunes et les cadres sont sur représentés dans l'échantillon. Il conviendra de conserver ces biais en tête au moment de l'analyse des résultats. Ces différences peuvent notamment venir du mode de diffusion qui a été retenu pour l'enquête ou encore des différences de participations entre sites (par exemple : un taux plus élevé de participation des salariés du siège) ou entre services (par exemple : un taux plus élevé de participation des salariés du service Ressources Humaines que du service achats).

2 – L'analyse du climat social

L'analyse des résultats de l'enquête est délicate dans la mesure où nous ne disposons pas d'éléments directs de comparaison. D'une part, c'est la première fois que cette enquête est menée, donc il n'est pas possible de suivre l'évolution des résultats. D'autre part, l'entreprise ayant diffusé elle-même son questionnaire ne bénéficie pas de points de comparaison externes qu'un cabinet de conseil ou une société d'enquêtes aurait pu lui apporter.

Facteurs	Favorables à un bon climat social	Défavorables au climat social
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Bon niveau d'information 	<ul style="list-style-type: none"> Orientations mal comprises et/ou désapprouvées
Contenu du travail	<ul style="list-style-type: none"> Intérêt du travail et niveau de responsabilité élevés 	
Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> Très bonnes relations avec les collègues Bonnes relations avec l'encadrement 	
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de la rémunération satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'équité interne et externe Manque de dynamisme de la politique de rémunération (évolution peu satisfaisante)
Sentiment d'appartenance à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Niveau élevé de fierté Sentiment de sécurité (relatif optimisme par rapport à l'avenir) 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau moyen de motivation

Compte tenu des précautions mentionnées ci-dessus et du tableau précédent, le climat social ne semble pas inquiétant dans cette entreprise et les salariés sont dans l'ensemble motivés, même s'il convient de s'interroger sur ce score de motivation moyen et de trouver les facteurs à améliorer pour le faire augmenter.

Les salariés se déclarent très majoritairement satisfaits par le contenu de leur travail, leur niveau de responsabilités et leurs relations de travail. Ces facteurs contribuent donc à leur motivation. Si les relations avec le supérieur hiérarchique semblent moins bonnes que celles avec les collègues, ce résultat est habituel dans les enquêtes de climat social.

Les résultats pour la rémunération sont plus nuancés, mais concordent, là encore, avec les résultats généralement obtenus dans les enquêtes sur ce thème. La rémunération est, en effet, dans la plupart des cas, un facteur d'insatisfaction. Toutefois, il est notable ici que l'équité externe (comparaisons avec des collègues d'autres entreprises), plus que l'équité interne, pose problème. De plus, la politique de rémunération gagnerait à être dynamisée. Plus que le niveau, c'est le rythme et donc les modalités d'augmentation qui sont mis en cause par les salariés. La politique de rémunération semble donc peu contribuer à la motivation. Est-elle suffisamment individualisée ? L'entreprise tient-elle compte de l'évolution des rémunérations dans son secteur d'activité ?

Enfin, le sentiment d'appartenance à l'entreprise semble assez présent puisque 65 % des salariés sont fiers d'y travailler. Ce sentiment est certainement renforcé par le bon niveau d'information sur la stratégie de l'entreprise. Cette information ne semble cependant pas suffisante ou convaincante puisque les salariés demeurent relativement inquiets face à l'avenir. De surcroît, moins de la moitié d'entre eux sont en accord avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Plus que les insatisfactions relatives à la politique de rémunération, ces résultats peuvent être révélateurs de tensions sociales. Ils portent à s'interroger sur la qualité de la communication interne et le rôle des dirigeants, ainsi que sur la nature des décisions stratégiques qui ont été adoptées et sur leurs conséquences.

3 – Les recommandations pour améliorer l'appréhension du climat social

Deux pistes principales peuvent être retenues pour améliorer l'appréhension du climat social. Il s'agit, tout d'abord, d'améliorer l'outil existant et, ensuite, de développer de nouveaux outils.

a) Amélioration de l'enquête

Principales recommandations pour améliorer l'enquête :

- réaliser l'enquête annuellement et distinguer les résultats établissement par établissement permettra de mieux comprendre le climat social en disposant d'éléments de comparaison dans le temps et dans l'espace ;
- améliorer la communication interne relative à l'enquête pour augmenter le taux de participation (présentation de l'enquête sur le site intranet, relances systématiques, diffusion en format papier et électronique, organisation d'un jeu-concours...) ;

- augmenter le nombre de thèmes traités pour cerner d'autres questions et notamment améliorer l'évaluation de la politique de Gestion des Ressources Humaines en interrogeant les salariés sur la politique de formation, l'entretien annuel d'évaluation, les possibilités d'évolution dans l'entreprise, ou encore les interroger sur leur perception du climat social, leurs relations avec leurs dirigeants et le dialogue social...

b) Développement de nouveaux outils

La mise en place de cette enquête d'opinion témoigne du fait que l'entreprise soit préoccupée par le climat social. Elle a donc intérêt à développer une stratégie de veille sociale plus large que la simple mise en place d'une enquête d'opinion annuelle.

Voici les autres principaux outils de veille sociale :

- l'analyse des documents sociaux : suivi d'indicateurs relatifs au turnover, à l'absentéisme, au nombre de jours de grèves... ;
- l'état des rapports entretenus avec les représentants du personnel : ces rapports sont-ils plus ou moins conflictuels, y a-t-il de nouveaux thèmes de revendications... ? ;
- l'étude des documents syndicaux pour en connaître le contenu et le ton : tracts, intranet syndical ;
- le dialogue avec l'encadrement intermédiaire pour mieux cerner les attentes et difficultés du terrain.

E EXERCICE 42

Suivi de la conflictualité

L'entreprise de transport régional TRCF véhicule chaque jour en moyenne plus d'un million de voyageurs en métro et bus. La continuité de son activité est donc un enjeu économique et social majeur. Elle emploie près de 3 800 salariés. La DRH a notamment pour mission d'animer les relations sociales dans le souci de réduire la conflictualité. À la fin de l'année N+1, TRCF a conclu un accord s'inspirant du dispositif dit d'alarme ou d'alerte sociale.

Voici quelques extraits du rapport d'activité de TRCF :

Données concernant les conflits

Le tableau suivant donne des indications concernant les mouvements et la prévention des conflits :

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<i>Mouvements spontanés (arrêts de travail sans préavis)</i>	9	10	7	5	5
<i>Alarmes sociales</i>	/	/	55	73	77
<i>Mouvements suite à une alarme sociale</i>	/	/	7	6	6

Le taux de participation aux arrêts de travail et le niveau moyen de trafic sur le réseau assuré les jours de grève ont suivi l'évolution suivante :

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<i>Participation aux arrêts de travail (nombre de jours de grève par agent)</i>	1,7	1,5	1,3	0,51	0,44
<i>Niveau moyen de trafic assuré</i>	65 %	71 %	74 %	84 %	90 %

Autres données RH

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Interruptions de contrat					
<i>Licenciements</i>	11	10	12	11	10
<i>Démissions</i>	20	21	20	18	17
Absentéisme (nombre moyen de journées d'absence par agent)					
<i>Absence pour maladie</i>	10,9	11,1	10,4	10,5	10,3
<i>Absence pour maternité</i>	3,2	3,3	3,1	3,2	3,1
<i>Absence pour accident du travail</i>	1,4	1,5	1,6	1,8	1,9

- Qu'est-ce qu'un dispositif « d'alarme sociale » ? Citez des entreprises françaises qui ont mis en place de tels dispositifs.
- Commentez l'évolution des conflits chez TRCF. Quelle est votre évaluation du dispositif d'alarme sociale ?
- Quels sont les autres indicateurs révélateurs du climat social ? Commentez leur évolution.

CORRIGÉ

1 – L'alarme sociale

Le dispositif d'alarme sociale a pour objectif de limiter le nombre de grèves. Il est mis en place par un accord collectif et prévoit une série d'étapes obligatoires comme l'envoi d'un courrier à la direction par un ou des syndicats sur l'éventualité d'un conflit, l'obligation pour la direction de recevoir le (ou les) syndicat(s) dans les cinq jours suivant le déclenchement de l'alarme et la rédaction d'un constat d'accord ou de désaccord avant le dépôt d'un préavis de grève.

Ce dispositif permet de formaliser les relations sociales et, en général, de désamorcer les conflits avant d'aboutir à une grève.

La RATP a été la première entreprise à mettre en place ce dispositif, en 1996. Elle a été imitée par la SNCF en 2003.

2 – Évolution de la conflictualité chez TRCF

La conflictualité chez TRCF est manifeste, ce qui est courant dans le secteur des transports. Néanmoins, la mise en place d'un dispositif d'alarme sociale à la fin de l'année N+1 a permis d'améliorer sensiblement la situation. Il est tout d'abord notable de constater que l'alarme sociale a été utilisée dès l'année de sa mise en place et, qu'entre N+2 et N+4, le recours à l'alarme sociale a augmenté de 40 %.

Le dispositif d'alarme sociale semble avoir joué son rôle et réussi à limiter le nombre de conflits. Le taux de participation des agents aux arrêts de travail est en baisse continue : il a diminué de plus de 74 %, passant de 1,7 jours par agent et par an en N à 0,44 en N+4. Cette baisse a pour corollaire une nette amélioration du niveau moyen de service assuré les jours de grève qui passe de 65 % à 90 % entre N et N+4, soit une hausse de 25 points.

La mise en place de l'alarme sociale semble avoir permis de limiter le nombre de mouvements spontanés en faisant entrer la pratique de la négociation dans la culture de l'entreprise. Ainsi, le nombre de mouvements spontanés, qui augmentait avant la création de l'alarme sociale, a diminué continuellement entre N+1 et N+4 et a été réduit de moitié. Le recours à l'alarme sociale s'est avéré de plus en plus efficace pour résoudre les conflits. En effet, en N+2, l'alarme sociale a été déclenchée 55 fois et a été suivie dans 7 cas d'un conflit (12 % des alarmes sociales ont donc conduit à un mouvement de grève), alors qu'en N+4, malgré l'augmentation du nombre d'alarmes sociales, le nombre de mouvements de grève subséquent a été réduit à 6 (soit moins de 8 % des cas).

3 – Autres indicateurs du climat social

La dégradation du climat social dans une entreprise génère de la conflictualité. La conflictualité dans une entreprise n'est pas limitée au nombre de jours de grève et d'autres éléments permettent de l'appréhender.

Les données sur TRCF ne donnent pas d'informations sur d'autres formes de conflits que sont le refus d'heures supplémentaires, les manifestations ou encore les pétitions. Par contre, certaines données concernant les Ressources Humaines sont susceptibles de traduire l'évolution du climat social et de la conflictualité latente.

Ainsi, l'analyse des interruptions de contrats témoigne d'une amélioration du climat social : le nombre de licenciements reste assez stable entre N et N+4, tandis que les démissions sont orientées à la baisse depuis N+1. Le nombre moyen de journées d'absence pour maladie par agent est également en baisse depuis N+1. Par contre, l'absentéisme pour cause d'accident du travail connaît une augmentation forte et continue entre N et N+4 (+ 35,7 %). Cette hausse est inquiétante et révélatrice d'une dégradation des conditions de travail qui explique certainement une partie de la conflictualité endémique de l'entreprise.

E

EXERCICE 43

Les prud'hommes

Voici des extraits de témoignages de différents acteurs des prud'hommes (d'après la rubrique Témoignages sur le site <http://www.prudhommes.gouv.fr>).

Interview n° 1 : Gaël Jaumouillé, juge au Conseil de Prud'hommes des Sables d'Olonne

Quels sont les litiges les plus courants que vous avez à traiter en tant que juge prud'homal ?

La grande majorité des litiges porte sur la requalification d'un licenciement ou, plus généralement, sur l'interprétation de la rupture du contrat de travail. D'autres demandes annexes telles que le non-paiement d'heures supplémentaires, le harcèlement moral ou le non-paiement de congés payés peuvent également être abordées.

Une majorité de salariés a une bonne image des prud'hommes. Comment l'expliquez-vous ?

La justice prud'homale est une justice de proximité, accessible à tous, et qui, dans la grande majorité des cas, permet aux salariés d'être rétablis dans leurs droits, cela ne peut qu'inciter à donner une bonne image à cette juridiction.

Interview n° 2 : Alain Péclard, conseiller employeur (section commerce), Tribunal des prud'hommes de Seine et Marne

On dit souvent que les prud'hommes sont une justice pour les salariés, est-ce vrai ?

Je démens cette idée à 100 %. Dans l'ensemble des jugements que j'ai eu à rendre, il y a environ la moitié des affaires dans lesquelles les salariés sont déboutés. Ce qui prouve bien que, quand on défend bien les dossiers et que, quand la loi est bien appliquée, les choses sont justes et équitables. Les chefs d'entreprise sont autant défendus aux prud'hommes que les salariés ! Mais pour cela, il faut qu'en face des conseillers salariés, il y ait des entrepreneurs qui sachent répondre, qui puissent rester intègres, des patrons avec des convictions !

Interview n° 3 : Dominique Pimont, Présidente et vice-Présidente du Tribunal des prud'hommes de Bièvres**Que vous a apporté votre expérience aux prud'hommes ?**

Beaucoup de choses ! J'ai beaucoup appris sur les relations sociales dans l'entreprise et sur les rapports entre les syndicats patronaux et de salariés. Je me suis notamment rendue compte des lacunes que pouvaient avoir certains chefs d'entreprises qui se retrouvaient aux prud'hommes malgré eux. Les employeurs manquent souvent d'informations et c'est aussi le rôle des conseillers prud'hommes de leur en apporter. Pouvez-vous nous raconter une situation qui vous a marquée pendant votre activité aux prud'hommes ?

J'ai en tête de nombreuses situations où les chefs d'entreprises étaient pris de cours face à la procédure aux prud'hommes. Les employeurs sont souvent convaincus d'avoir bien fait les choses et ils se retrouvent très surpris et désarmés une fois convoqués devant le Tribunal. Une fois sur cinq, le chef d'entreprise convoqué est persuadé d'avoir respecté le droit du travail.

De mon côté, j'ai beaucoup travaillé sur l'information des chefs d'entreprises. Certaines procédures peuvent être évitées, comme les affaires de non-respect des délais dans le cadre d'un licenciement. Ce sont des petites choses bêtes mais qui peuvent coûter cher aux prud'hommes. Le non-respect d'un ou deux jours dans l'envoi d'une lettre de licenciement ou une convocation à un entretien préalable peut coûter par exemple trois mois de salaire ! Quand j'étais conseillère, je disais aux chefs d'entreprise « N'hésitez pas à nous poser des questions, à nous solliciter, comme le font les salariés avec leurs représentants dans l'entreprise ». Il faut que les employeurs aient le réflexe de s'adresser aux juges prud'homaux.

Interview n° 4 : Éric Musset, Président de la section des référés, Tribunal des prud'hommes de Paris**Votre activité aux prud'hommes vous plaît-elle ?**

Mon activité aux prud'hommes me passionne car le droit du travail est intéressant. C'est un droit très complexe et tout le temps en mouvement. Ce qui m'intéresse : mettre en application le Code du travail ainsi que les conventions collectives négociées entre les organisations syndicales et patronales. On se retrouve dans des situations parfois difficiles mais qui sont très motivantes : prendre une décision par rapport à des faits qui vous sont soumis et qui ne sont pas toujours évidents à juger. Par exemple, au réfééré (la procédure d'urgence), les situations sont très difficiles. Les salariés arrivent avec des demandes urgentes qui mettent parfois leur vie professionnelle et personnelle en jeu. Je pense aux salariés qui n'ont pas été payés, mais aussi à ceux qui n'ont pas été licenciés légalement ou formellement et qui ne peuvent pas toucher les Assedic, etc. Il faut parfois savoir faire preuve de recul par rapport à ces affaires.

À partir de ces extraits de témoignages et de vos connaissances, décrivez le rôle du Conseil de prud'hommes :

- Précisez la nature de la plupart des litiges traités ;
- Précisez sa composition :
- Précisez son mode de fonctionnement ;
- Expliquez en quoi une activité aux prud'hommes peut être passionnante.

CORRIGÉ

1 – La nature de la plupart des litiges traités

Le Conseil de prud'hommes est une juridiction, c'est-à-dire un Tribunal, dont le rôle est de régler, par voie de conciliation ou de jugement, les *litiges individuels* nés à l'occasion de la conclusion, de l'exécution ou de la rupture du contrat de travail quel qu'il soit (CDI, CDD, contrat d'apprentissage...), entre un salarié et son employeur : reconnaissance de l'existence ou de la validité d'un contrat de travail, litiges concernant les salaires, primes, congés, formation, discrimination, licenciement, indemnisation, clause de non-concurrence...

La compétence du Conseil de prud'hommes n'inclut donc pas les conflits mettant en jeu des *intérêts collectifs* comme, par exemple, l'interruption d'une grève, le lock-out, des problèmes d'interprétation d'une convention collective ou d'un accord collectif entre une organisation syndicale et un employeur...

En revanche, le Conseil de prud'hommes est également compétent pour un litige opposant deux salariés, si celui-ci est lié au travail.

Dans la pratique, les affaires portent, avant tout, sur la rupture du contrat de travail, dans 50 % des cas, et sur le règlement des salaires ou des autres éléments de rémunération (primes, heures supplémentaires...) dans 40 % des cas.

2 – Composition des prud'hommes

Le Conseil de prud'hommes est une juridiction paritaire. Il est constitué de cinq sections autonomes :

- quatre sections correspondent à des secteurs d'activités différents : elles traitent les affaires propres à leur secteur (agriculture, industrie, commerce, activités diverses : activités libérales, artistiques, enseignement, employés de maison, concierges, gardiens d'immeuble...) ;
- la cinquième section est la section « Encadrement » : créée en 1979, elle est réservée aux cadres sous certaines conditions et aux salariés assimilés, quel que soit leur secteur d'activité.

Dans chaque section, des conseillers salariés et des conseillers employeurs siègent en nombre égal (en principe, au moins trois par collège). Ceux-ci sont issus du secteur d'activité concerné pour apprécier au mieux la réalité socio-économique.

La responsabilité de chaque section est confiée à un président et à un vice-président. Ces fonctions sont occupées alternativement par un conseiller salarié, puis un conseiller employeur. Ceux-ci sont élus tous les ans.

Chaque section est composée d'un bureau de conciliation et d'un bureau de jugement.

3 – Mode de fonctionnement des prud'hommes

La conciliation constitue la première étape obligatoire pour le règlement d'un litige présenté devant les conseils de prud'hommes. Elle vise à trouver un accord entre les deux parties qui doivent être présentes. Elle se déroule devant deux conseillers prud'hommes (l'un salarié, l'autre employeur) qui forment le bureau de conciliation.

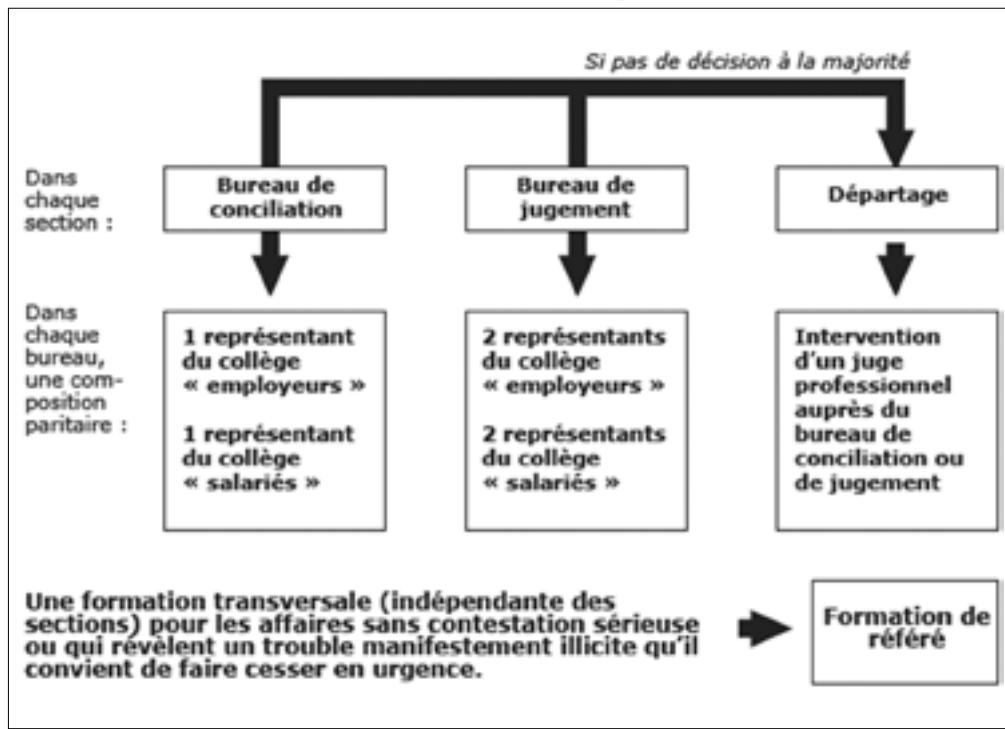
Lorsque la procédure de conciliation n'a pas permis de trouver un accord entre les parties, *le bureau de jugement* va trancher le litige qui lui est soumis. Les parties doivent être présentes lors du jugement. Ce bureau est composé d'au moins deux conseillers « employeurs » et de deux conseillers « salariés » qui rendent leur décision après un débat oral et public.

S'il n'y a pas de décision à la majorité, il y a *procédure de départage*, c'est-à-dire que l'affaire est renvoyée devant le même bureau de jugement présidé, cette fois, par le juge du Tribunal d'Instance. Le recours à cette tierce personne a pour fonction de permettre à une majorité de se dégager.

Une fois qu'une décision a été prise par le Conseil de prud'hommes, demeurent plusieurs voies de recours : opposition, appel, pourvoi en cassation...

Toutes les affaires présentées devant les conseils de prud'hommes sont dirigées vers la section correspondant à l'activité principale de l'entreprise ou devant la section Encadrement pour les cadres. Il existe toutefois, aussi, une *formation de référé* (formation transversale indépendante des sections) pour les affaires sans contestation sérieuse ou qui révèlent un trouble manifestement illicite qu'il convient de faire cesser en urgence.

Fonctionnement d'un conseil de prud'hommes



Source : <http://www.prudhommes.gouv.fr>

Les affaires présentées sont à l'origine soit du salarié, soit de l'employeur (personne physique ou morale).

Si l'employeur est une personne morale (SARL, association, etc.), un membre de l'entreprise (gérant, PDG...) doit être habilité à introduire la demande devant le Conseil de prud'hommes.

Par ailleurs, dans certains cas précis prévus par le Code du travail (par exemple, en cas de licenciement pour motif économique), les syndicats peuvent exercer une action devant le Conseil de prud'hommes en lieu et place du salarié.

La saisine du Conseil de prud'hommes est très simple : envoi d'une lettre simple ou recommandée ou présentation personnelle devant le greffe. La lettre doit indiquer :

- le nom et les coordonnées du demandeur ;
- sa profession ou, si le demandeur est employeur, sa qualité (gérant, etc.) ;
- le nom et les coordonnées du défendeur ;
- l'objet de la demande et le chiffrage de la demande ;
- la section dont le litige relève.

Le greffe enregistre la demande et informe les parties du jour et de l'heure de la séance de conciliation. Cette saisine peut être faite à tout moment, sauf s'il y a prescription (c'est-à-dire l'écoulement d'un certain délai au-delà duquel il n'est plus possible de réclamer son dû) ce qui rend irrecevable une action devant les Prud'hommes. Les délais de prescription varient en fonction des requêtes formulées par le demandeur (par exemple, en matière de salaire, le délai de prescription est de 5 ans).

Si la saisine du Conseil de prud'hommes est simple, il n'est toutefois pas possible de saisir n'importe quel conseil de prud'hommes. En effet, il existe une *compétence territoriale* qui doit être respectée pour que l'action soit recevable. Généralement, c'est le lieu de travail qui fixe la compétence géographique du conseil. Pour les activités professionnelles réalisées en dehors de tout établissement (VRP, visiteur médical, etc.), ou à domicile, on se réfère alors au domicile du salarié.

4 – Juge prud'homal : une activité passionnante

Être juge prud'homal peut être passionnant car :

- cette fonction permet de faire valoir le droit, d'agir en faveur de la justice, de défendre les salariés et les employeurs ;
- cette fonction permet une bonne connaissance et une mise en œuvre du droit du travail ;
- cette fonction procure une bonne connaissance des relations sociales en entreprise ;
- cette activité met en présence des hommes et des femmes qui connaissent le droit du travail et les réalités du terrain ;
- les affaires traitées peuvent être très diversifiées et revêtir une très grande importance pour les parties en présence ;
- cette fonction permet de jouer un rôle de conseil auprès des salariés ou des employeurs...

E

XERCICE 44

La représentation du personnel des TPE

Vous êtes en stage dans un cabinet d'expertise comptable. Un jeune entrepreneur, nouveau client du cabinet, aimerait mieux comprendre l'impact de la loi Rebsamen du 17 août 2015 sur la représentation des salariés au sein des TPE. Certaines de ses connaissances, également chefs d'entreprises, semblent mécontentes et inquiètes à ce sujet. Votre client, plongé dans la préparation de la création de son entreprise qui a abouti le 7 juillet 2017, n'a que peu suivi ce sujet d'actualité sociale. Très occupé, il est rebuté à l'idée de devoir chercher quelques articles sur le sujet et encore plus à celle de devoir se plonger directement dans le texte de loi pour en reprendre les points clefs. Le cabinet, dans lequel vous êtes en stage, vous charge de ce travail. En vous fondant principalement sur la loi et sur l'actualité sociale de juin 2017, il vous demande de répondre précisément aux questions suivantes :

- *Quel est le point clef de la loi Rebsamen en matière de représentation des salariés des TPE ?*
- *Quelles étaient les conditions de représentation des salariés dans les TPE avant la loi Rebsamen ?*
- *Pourquoi les dirigeants de TPE peuvent-ils être mécontents des éléments sur la représentation des salariés au sein des TPE de cette loi et des derniers soubresauts y afférant ?*
- *De quels moyens d'action dispose un salarié membre de la commission paritaire régionale interprofessionnelle pour exercer sa mission ?*

C

ORRIGÉ

1 – La création d'une commission paritaire régionale interprofessionnelle propre aux TPE

La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi dite « loi Rebsamen » créée une *commission paritaire régionale interprofessionnelle* propre aux TPE afin de représenter les salariés et employeurs d'entreprises de moins de 11 salariés relevant de certaines branches non couvertes par une commission paritaire à compter du 1^{er} juillet 2017 (article L. 23-111-1).

La commission paritaire régionale interprofessionnelle (CPRI) est composée de *vingt membres*, salariés et employeurs d'entreprises de moins de onze salariés, désignés par les organisations syndicales de salariés et par les organisations professionnelles d'employeurs (art. L. 23-112-1).

Les commissions paritaires régionales interprofessionnelles ont pour compétence (art. L. 23-113-1) :

- de donner aux salariés et aux employeurs toutes informations ou tous conseils utiles sur les dispositions légales ou conventionnelles qui leur sont applicables ;
- d'apporter des informations, de débattre et de rendre tout avis utile sur les questions spécifiques aux entreprises de moins de onze salariés et à leurs salariés, notamment en matière d'emploi, de formation, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de conditions de travail, de santé au travail, d'égalité professionnelle, de travail à temps partiel et de mixité des emplois ;
- de faciliter la résolution de conflits individuels ou collectifs n'ayant pas donné lieu à saisine d'une juridiction. La commission ne peut intervenir qu'avec l'accord des parties concernées ;
- de faire des propositions en matière d'activités sociales et culturelles.

Les membres de la commission ont, pour l'exercice de leurs fonctions, accès aux entreprises, sur autorisation de l'employeur.

2 – La représentation des salariés des TPE avant la loi Rebsamen

Avant la loi Rebsamen, la représentation du personnel de l'entreprise était assurée par des individus désignés (les délégués syndicaux) et par des individus salariés élus au suffrage direct (délégués du personnel, comité d'entreprise) ou indirect (CHSCT, comité central d'entreprise) en fonction de seuils d'effectif. Les principaux seuils étaient les suivants : 11 salariés minimum pour les délégués du personnel (DP), 50 salariés pour le comité d'entreprise (CE), le délégué syndical (DS) et le CHSCT. Ces seuils rendaient donc la représentation des salariés des TPE d'une extrême faiblesse. La représentation des salariés dans les TPE était possible dans le cadre des CPRIA (Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles de l'Artisanat) et lorsque les salariés et les employeurs de ces entreprises relevaient de branches qui avaient mis en place des commissions paritaires régionales, départementales ou au niveau national et interprofessionnel ou multi-professionnel.

3 – Le mécontentement des dirigeants de TPE : raisons de fond et récents soubresauts

Les dirigeants des TPE peuvent être mécontents puisque cette loi leur fait notamment craindre :

- que les syndicats des salariés utilisent les commissions paritaires régionales comme un moyen de pratiquer l'entrisme et l'ingérence. Effectivement, d'après la loi Rebsamen, « *les commissions paritaires régionales interprofessionnelles ont pour compétence* :

1. de donner aux salariés et aux employeurs toutes informations ou tous conseils utiles sur les dispositions légales ou conventionnelles qui leur sont applicables ;

2. d'apporter des informations, de débattre et de rendre tout avis utile sur les questions spécifiques aux entreprises de moins de onze salariés et à leurs salariés, notamment en matière d'emploi, de formation, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de conditions de travail, de santé au travail, d'égalité professionnelle, de travail à temps partiel et de mixité des emplois ;

3. de faciliter la résolution de conflits individuels ou collectifs n'ayant pas donné lieu à saisine d'une juridiction. La commission ne peut intervenir qu'avec l'accord des parties concernées ;

4. de faire des propositions en matière d'activités sociales et culturelles ».

– un manque de discrétion, voire de déontologie des membres des commissions paritaires régionales. Ceux-ci, contrairement aux fonctionnaires par exemple, ne sont pas soumis aux devoirs tels que le secret professionnel, le respect d'une charte de déontologie... ;

– que la protection accordée aux salariés membres rende particulièrement difficile le fait de les faire quitter l'entreprise. La loi Rebsamen précise en effet que « *le licenciement et la rupture du contrat à durée déterminée d'un membre de la commission sont soumis à la procédure d'autorisation administrative* » ;

– un coût supplémentaire associé au travail non réalisé pendant les heures accordées aux salariés pour réaliser leur mission. La loi Rebsamen prévoit que « *l'employeur laisse au salarié membre de la commission paritaire régionale interprofessionnelle le temps nécessaire à l'exercice de sa mission, dans la limite d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder cinq heures par mois. Le temps de trajet pour se rendre aux réunions de la commission n'est pas imputé sur ce crédit d'heures. Le temps peut être utilisé cumulativement, au cours d'une année civile, sans que cela conduise un membre à disposer, dans le mois, de plus d'une fois et demie le crédit d'heures de délégation dont il bénéficie. (...) Le temps passé par le salarié à l'exercice de sa mission (...) est de plein droit considéré comme du temps de travail et payé à l'échéance normale. Il est assimilé à un temps de travail effectif pour la détermination des droits que le salarié tient de son contrat de travail, des dispositions légales et des stipulations conventionnelles* ».

Les dirigeants des TPE peuvent aussi être mécontents de la façon dont s'est réalisée la désignation des membres des Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles (CPRI) pour le mandat 2017-2021 : alors que le décret attribuant les sièges de ces membres a été publié au journal officiel le 15 juin 2017, la date butoir pour procéder à la désignation de ces mêmes membres, définie par un précédent arrêté, a été fixée au 19 juin 2017 à 16 heures. Le délai s'est donc avéré court pour que les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés satisfassent les formalités administratives exigées (mandat, déclaration...).

4 – Les moyens d’actions d’un salarié membre de la commission paritaire régionale interprofessionnelle (CPRI)

Les moyens d’actions accordés au salarié membre de la commission paritaire régionale interprofessionnelle prévus par la loi Rebsamen sont :

- un crédit d’heures : crédit de 5 heures par mois en plus du temps passé aux réunions de la commission ;
- l’octroi du statut de salarié protégé : la protection est valable tant que le salarié siège à la commission et pendant les six mois qui suivent l’expiration de son mandat ;
- l’assimilation du temps passé à l’exercice de sa mission à du temps de travail effectif.
- Le mandat est d’une durée de 4 ans et est renouvelable.

Le départ de l'entreprise

E XERCICE 45 Questions à choix multiple

1 – Associer cause du départ et partie(s) à l'origine de la décision de départ :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> a. la rupture conventionnelle | <input type="checkbox"/> 1. Départ à l'initiative du salarié |
| <input type="checkbox"/> b. le licenciement pour motif économique | <input type="checkbox"/> 2. Départ à l'initiative de l'employeur |
| <input type="checkbox"/> c. la transaction | <input type="checkbox"/> 3. Départ par accord des parties |
| <input type="checkbox"/> d. la démission | |
| <input type="checkbox"/> e. le départ volontaire à la retraite | |
| <input type="checkbox"/> f. le licenciement pour motif personnel | |
| <input type="checkbox"/> g. la mise à la retraite | |

2 – En 2018, l'entreprise Chabada envisage de se séparer de certains de ses salariés en ayant recours à la mise à la retraite. Pour quels salariés la mise à la retraite est-elle possible (plusieurs réponses possibles) ?

- a. Gérard D., 68 ans (né en 1950)
- b. Francis G., 71 ans (né en 1947)
- c. Françoise M., 62 ans (née en 1956)
- d. Jean V., 56 ans (né en 1962)

3 – Parmi ces différentes situations, quelles sont celles qui peuvent constituer un motif économique de licenciement (plusieurs réponses possibles) ?

- a. le résultat d'exploitation de l'entreprise ABC est négatif depuis trois ans
- b. l'insuffisance professionnelle de Monsieur Noël qui a contribué à la baisse d'activité de son entreprise
- c. une réorganisation de l'entreprise XYZ décidée pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise avec suppression totale de certaines tâches
- d. la baisse du chiffre d'affaires entre janvier et mars N (le chiffre d'affaires étant reparti à la hausse sur le reste de l'année)
- e. la cessation d'activité de l'entreprise PQR

4 – Parmi ces différentes situations, quelles sont celles qui peuvent constituer un motif personnel de licenciement (plusieurs réponses possibles) ?

- a. Monsieur Mohammed pratique le ramadan
- b. Monsieur Crésus, comptable de l'entreprise WXY, a détourné de l'argent de la société vers un de ses comptes personnels
- c. Monsieur Raymond Martin, Directeur Marketing de l'entreprise AB&Cie, est marié avec Madame Annie Martin, Directrice Marketing chez le principal concurrent de l'entreprise AB&Cie
- d. Madame Raft, caissière, a quitté son poste de travail en prenant 20 € dans la caisse
- e. Monsieur Tonneau, chauffeur routier, a été contrôlé au volant de son camion en état d'ivresse alcoolique

5 – Le certificat de travail est remis au salarié (une seule réponse possible) ?

- a. en cas de licenciement
- b. au moment de son départ en retraite ou préretraite
- c. en cas de démission
- d. en cas de départ par accord des parties
- e. quelle que soit la cause du départ de l'entreprise

CORRIGÉ**1 – Bonnes réponses :**

a – 3 ; b – 2 ; c – 3 ; d – 1 ; e – 1 ; f – 2 ; g – 2

2 – Bonnes réponses : a (sous conditions) b

Avant un certain âge, un employeur ne peut pas prononcer la mise à la retraite d'office d'un salarié :

- entre 60 et 65 ans, un employeur ne peut pas prononcer la mise à la retraite d'un salarié, s'il est né avant le 1^{er} juillet 1951. Si le salarié est né à partir du 1^{er} juillet 1951, ces bornes d'âge de 60 et 65 ans reculent progressivement en fonction de l'année de naissance jusqu'à 67 ans ;
- entre 65 et 69 ans, la mise à la retraite d'un salarié né avant le 1^{er} juillet 1951 est possible, avec son accord et si l'employeur souhaite y recourir, il doit respecter une procédure précise (cas de Gérard D.). Pour les salariés nés à compter du 1^{er} juillet 1951, l'âge à partir duquel l'employeur peut proposer une mise à la retraite varie entre 65 ans et 4 mois pour ceux nés au cours du second semestre 1951 et 67 ans pour ceux nés à partir de 1955 ;
- à partir de 70 ans, l'employeur peut prendre la décision de mettre d'office un salarié à la retraite. Le Code du travail n'impose aucune procédure particulière. Si la convention collective applicable dans l'entreprise ne prévoit rien en la matière, l'employeur informe le salarié selon les modalités de son choix (cas de Francis G.).

3 – Bonnes réponses : a c d (sous conditions) e

Il y a difficulté économique lorsque l'entreprise connaît une évolution significative d'au moins un indicateur économique comme une baisse des commandes ou du chiffre d'affaires, des pertes d'exploitation ou une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation, ou tout autre élément de nature à justifier de difficultés économiques. Les situations a, c et e correspondent à ces critères.

Concernant la baisse du chiffre d'affaires, la loi Travail du 6 août 2016 précise qu'une baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires est constituée lorsque, en comparaison avec la même période de l'année précédente, la baisse atteint une durée qui varie en fonction de la taille de l'entreprise :

Nombre de trimestres de baisse des commandes ou du chiffre d'affaires dans l'entreprise constituant une baisse significative	
Effectif de l'entreprise	Nombre de trimestres de baisse des commandes ou du chiffre d'affaires constituant une baisse significative
Moins de 11 salariés	1 trimestre
Au moins 11 salariés et moins de 50 salariés	2 trimestres consécutifs
Au moins 50 salariés et moins de 300 salariés	3 trimestres consécutifs
Au moins 300 salariés	4 trimestres consécutifs

La situation d peut donc constituer un motif économique de licenciement si l'entreprise concernée compte moins de 11 salariés et en comparaison de la même période sur l'année précédente.

En revanche, l'insuffisance professionnelle (situation b) représente un motif personnel, même si celle-ci a favorisé la baisse d'activité de l'entreprise.

4 – Bonnes réponses : b d e

Le motif personnel est un motif inhérent à la personne. Le licenciement peut être fondé sur le comportement du salarié (faute) ou sur d'autres motifs (insuffisance professionnelle, absences répétées ou prolongées entraînant l'impossibilité de maintenir le contrat de travail...). Ainsi, Monsieur Crésus et Madame Raft ont commis des fautes lourdes : vol et détournement de fonds. Dans le cas de Monsieur Tonneau, assurer ses fonctions dans un état d'ébriété constitue une faute grave. En revanche, aucun licenciement ne peut être fondé sur un motif discriminatoire comme la religion dans le cas de Monsieur Mohammed ou sur le seul lien familial comme dans le cas de Monsieur et Madame Martin.

5 – Bonne réponse : e

Le certificat de travail est un document obligatoirement remis par l'employeur au salarié, à l'expiration du contrat de travail, quel que soit le motif de la rupture et la durée du contrat.

À l'occasion de toute rupture du contrat de travail, l'employeur doit également établir un solde de tout compte, dont le salarié lui donne reçu, qui fait l'inventaire des sommes versées au salarié lors de la rupture du contrat ainsi que l'attestation Pôle Emploi qui permet au salarié de faire-valoir ses droits au chômage.

E XERCICE 46 Analyse du turnover

Vous travaillez pour le syndicat patronal d'une branche d'activité qui souhaite rester anonyme. Ce syndicat a lancé une grande enquête auprès de ses entreprises adhérentes pour étudier le turnover, sujet sensible pour certaines d'entre elles mais sur lequel peu de statistiques sont disponibles.

Vous avez donc à votre disposition les informations suivantes pour le secteur d'activité et pour deux entreprises ayant participé à l'étude (données sur la période N à N+2) :

- au niveau du secteur d'activité, le taux de turnover s'élève à 7 % ;*
- les causes de départs au niveau du secteur d'activité sont réparties de la manière suivante :*
 - démissions : 14 % du total des départs,*
 - licenciements, départs aidés, ruptures conventionnelles : 17 %,*
 - fins de contrats à durée déterminée : 23,5 %,*
 - départs au cours de la période d'essai : 5 %,*
 - retraites et préretraites : 40 %,*
 - décès : 0,5 %.*

Tableau 1 : Données sur les départs dans les entreprises A et B

	Entreprise A			Entreprise B		
	N	N+1	N+2	N	N+1	N+2
Nombre de démissions	336	468	654	72	70	43
Nombre de licenciements pour cause économique	0	0	0	0	0	358
Nombre de ruptures conventionnelles	18	32	48	15	14	13
Nombre de licenciements pour d'autres causes	340	360	414	34	54	43
Nombre de départs au cours de la période d'essai	164	198	265	34	38	34
Nombre de fins de contrats à durée déterminée	843	1 012	932	763	654	553
Nombre de départs en retraite ou préretraite	870	932	1 022	296	249	244
Nombre de décès	10	12	13	6	7	7
Départs au cours de l'année	2 581	3 014	3 348	1 220	1 086	1 295
Effectif de l'entreprise	35 980	36 612	36 270	25 790	24 560	24 002

- En quoi le turnover peut-il être un problème pour les entreprises ?
- À partir des données disponibles, calculer le taux de turnover pour les entreprises A et B et la répartition des départs en fonction des différentes causes.
- Quelles conclusions pouvez-vous tirer de l'analyse des données précédentes pour ces deux entreprises ? Leurs situations respectives supposent-elles une réaction de la part de la DRH ?

CORRIGÉ

1 – Le problème de turnover

Le turnover est un phénomène normal pour une organisation dans la mesure où celle-ci connaît nécessairement des départs, volontaires ou non. En revanche, un turnover excessif représente un problème pour la gestion des ressources humaines, en particulier du fait des coûts engendrés.

Le départ peut s'accompagner chez le salarié d'une perte d'efficacité avant même que celui-ci soit effectif. La baisse de productivité et/ou de qualité dans le travail du partant peut entraîner une baisse de qualité de la production et une insatisfaction des clients. Le turnover est également synonyme de perte de savoir-faire et de compétences pour l'entreprise. Les départs génèrent différents coûts : coûts liés au versement d'indemnités de départ, coûts de remplacement des partants, coûts de recrutement de nouveaux entrants (frais liés au recrutement mais également coûts de formation et d'apprentissage).

2 – Données sur le turnover

Le taux de turnover (ou taux de rotation) se calcule en rapportant le nombre de départs à l'effectif de l'entreprise au cours de l'année N x 100.

	Entreprise A			Entreprise B			Secteur d'activité
	N	N+1	N+2	N	N+1	N+2	
Taux de turnover	7,17 %	8,23 %	9,23 %	4,73 %	4,42 %	5,40 %	7 %
Répartition des départs en fonction de leur cause							
Démissions	13,02 %	15,53 %	19,53 %	5,90 %	6,45 %	3,32 %	14 %
Licenciements pour cause économique	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	27,64 %	17 %
Ruptures conventionnelles	0,70 %	1,06 %	1,43 %	1,23 %	1,29 %	1,00 %	
Licenciements pour d'autres causes	13,17 %	11,94 %	12,37 %	2,79 %	4,97 %	3,32 %	
Départs au cours de la période d'essai	6,35 %	6,57 %	7,92 %	2,79 %	4,97 %	3,32 %	5 %
Fins de contrats à durée déterminée	32,66 %	33,58 %	27,84 %	62,54 %	60,22 %	42,70 %	23,5 %

Départs en retraite ou préretraite	33,71 %	30,92 %	30,53 %	24,26 %	22,93 %	18,84 %	40 %
Décès	0,39 %	0,40 %	0,39 %	0,49 %	0,64 %	0,54 %	0,5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

3 – Conclusions et recommandations

L'analyse des données disponibles sur le turnover fait ressortir que la situation des deux entreprises est très différente.

- L'entreprise A présente un taux de turnover proche de la moyenne du secteur en début de période mais ce taux est en progression constante entre N et N+2. Les deux principales causes de turnover sur la période sont les fins de CDD et les départs en retraite ou préretraite. La progression du taux de rotation entre N et N+2 est essentiellement liée à la progression du nombre de démissions (19,53 % en N+2 contre 13,02 % des départs en N).
- Pour l'entreprise B, le taux de turnover est nettement inférieur à celui du secteur. Il s'élève en fin de période, passant de 4,42 % en N+1 à 5,4 % en N+2. La principale cause des départs dans cette entreprise est la fin des contrats à durée déterminée. En N et N+1, la seconde cause de départ est la retraite ou la préretraite et, en N+2, le départ pour cause de licenciements économiques (à l'origine de 27 % des départs).

L'analyse de turnover de ces deux entreprises laisse apparaître des causes différentes à l'origine de la rotation du personnel.

- Dans l'entreprise A, si les mouvements liés aux deux premières causes de départ correspondent à la moyenne du secteur d'activité, il ressort que la part des démissions dans le total des départs est supérieure à celle du secteur. De plus, les départs suite à une rupture conventionnelle ainsi que les départs au cours de la période d'essai progressent. Au regard de ces différents éléments, le turnover semble donc davantage lié à des problèmes d'ordre organisationnel entraînant une insatisfaction du personnel en place.
- Dans l'entreprise B, en dehors des départs pour fin de CDD et des départs suite au plan de licenciements économiques (en N+2), les données relatives aux autres causes de départs sont inférieures à celles du secteur d'activité. Le turnover dans cette entreprise est donc lié à la situation économique de l'entreprise, visiblement difficile, qui la conduit à mettre fin aux contrats temporaires mais également à mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi.

Par rapport à ces deux situations opposées, la DRH n'aura pas le même rôle à jouer.

- Dans l'entreprise A, un travail sur les causes d'insatisfaction du personnel par rapport au fonctionnement de l'entreprise et aux pratiques de GRH sera nécessaire de manière à identifier les raisons qui poussent les salariés au départ et de mettre en œuvre des actions correctrices. L'entreprise pourrait, en particulier, mettre en place des entretiens de départ pour connaître les raisons qui conduisent les salariés à quitter l'entreprise.

- Dans l'entreprise B, la DRH aura davantage à gérer les risques associés aux licenciements économiques. Des réactions comportementales peuvent apparaître chez les salariés restants dans l'entreprise après un plan de sauvegarde de l'emploi (salariés qualifiés de « survivants »), génératrices de coûts, pour la plupart cachés. Il s'agit pour la DRH de remotiver les salariés survivants et de rebâtir la confiance dans l'entreprise. La communication sera essentielle afin de diffuser des informations sur la stratégie et les perspectives de l'entreprise à moyen terme.

E**XERCICE 47** Les indemnités de rupture

La PME Ultrabon fabrique des confiseries et caramels vendus dans son magasin d'usine, dans de nombreuses boulangeries de la région ainsi que par une chaîne de magasins de souvenirs. En N, les ventes de l'entreprise devraient se répartir ainsi entre ces différents canaux :

- 45 % dans les magasins de souvenirs ;
- 30 % dans les boulangeries ;
- 25 % dans le magasin d'usine.

Les ventes progressent dans le magasin d'usine suite à la mise en place de visites guidées de l'usine en septembre N-1 appréciées par les touristes et les enseignants de la région. À la suite de ces visites, l'entreprise a remarqué une demande pour des sablés et s'interroge sur le développement d'une ligne de biscuits. Par contre, les ventes sont stables dans le réseau de boulangeries ainsi que dans les magasins de souvenirs. Le démarchage de nouvelles boulangeries n'a pas abouti. Coup du sort, une chaîne nationale de distribution, la seule qui avait accepté les produits Ultrabon, les a déréférencés en juin N-1.

Le chiffre d'affaires d'Ultrabon a évolué ainsi :

Année	N-3	N-2	N-1	N*	N+1*
CA en Keuros	1 532	1 534	1 102	1 003	1 037

* Prévisionnel

L'entreprise emploie 17 salariés au 1^{er} janvier N. Elle souhaite procéder au licenciement économique d'un des employés du service logistique (achats et expéditions) au 1^{er} juin de l'année N. Le service logistique compte deux employés et un chef de service. Le premier employé s'appelle Erwan, il a 28 ans et un BTS Transport et Logistique. Il a rejoint la société

le 1^{er} février N-3. Il a deux enfants en bas âge à charge. Sa performance est jugée bonne. Sa rémunération brute annuelle est de 21 600 euros. Le second employé s'appelle Laure. Sans diplôme, elle a 47 ans. Elle travaille pour Ultrabon depuis le 2 mars N-18. Sa performance est jugée satisfaisante. Elle a un enfant qui commence ses études à l'Université. Divorcée, c'est elle qui subvient à ses besoins. Sa rémunération brute annuelle est de 20 450 euros.

Ultrabon souhaite aussi licencier au 1^{er} février de l'année N pour motif économique deux de ses confiseurs. Le service production compte 8 salariés, dont un responsable qualité et un chef de service production. Tous les salariés ont leur CAP Chocolatier Confiseur. Seul Loïc et Christian ont aussi un CAP Pâtissier.

Nom	Date d'entrée	Charge de famille	Âge	Rémunération brute annuelle	Performance
Bernard	01/04/N-1	Un enfant	30	18 240	Satisfaisante
Laure	01/04/N-4	Enceinte	24	18 120	Bonne
Gabriel	01/03/N-15	Deux enfants	38	21 600	Satisfaisante
Christian	01/04/N-4	Célibataire	25	19 200	Excellent
Mano	01/06/N-5	Célibataire	24	19 200	Satisfaisante
Loïc	01/09/N-11	Trois enfants, dont deux à charge	53	20 400	Moyenne

- *L'entreprise peut-elle procéder à des licenciements pour motif économique dans les différents services ? Pourquoi ?*
- *En appliquant les critères légaux d'ordre des licenciements, quel est l'employé qui devrait être licencié au service logistique ? Calculez le montant des indemnités de licenciement de cet employé.*
- *En appliquant les critères légaux d'ordre des licenciements, quel est l'employé qui devrait être licencié au service Production ? Calculez le montant des indemnités de licenciement de cet employé.*

CORRIGÉ

1 – Justifier les licenciements pour motif économique

Compte tenu de l'évolution du chiffre d'affaires, il est clair que l'entreprise connaît des difficultés économiques. Suite au déréférencement en grande distribution en juin N-1, le chiffre d'affaires a baissé de 28 % entre N-2 et N-1 et de 9 % entre N-1 et N. La variation entre N-2 et N est de près de 35 %, soit plus d'un tiers du chiffre d'affaires. L'entreprise a perdu un de ses débouchés les plus importants. Certes, Ultrabon a réussi à presque stabiliser ses ventes entre N-1 et N+1, baisse de 6 %, grâce à la mise en place de visites guidées de l'usine. Cependant, il a peu de perspectives de trouver de nouveaux clients (autres chaînes de distribution pas intéressées, pas de nouvelles boulangeries acceptant de commercialiser les produits). L'entreprise envisage de se diversifier dans la biscuiterie, mais pour le moment il ne s'agit que d'un projet et les retombées en termes de chiffre d'affaires n'ont pas été calculées. Il est clair qu'Ultrabon a perdu un marché important et les licenciements pour motif économique sont justifiés.

2 – Licenciement et calcul des indemnités de licenciement au service logistique

a) Choix du salarié à licencier

L'entreprise souhaite licencier pour motif économique un de ses deux employés du service logistique. Il s'agit d'un licenciement individuel. Traditionnellement, les critères légaux d'ordre de licenciement sont les charges de famille, l'ancienneté de service, certaines caractéristiques sociales rendant l'insertion plus difficile et les qualités professionnelles. Laure a une performance un peu moins bonne que son collègue Erwan, mais satisfaisante. Les salariés sont tous deux parents. Elle est plus âgée, s'approche d'un âge pour lequel la réinsertion est plus difficile surtout qu'elle n'a pas de diplôme. Erwan, par contre, est relativement jeune, 28 ans, et dispose d'un BTS, ce qui devrait rendre sa réinsertion plus facile. De plus, Laure a une grande ancienneté dans l'entreprise, près de 18 ans, tandis qu'Erwan est arrivé le 1^{er} février N-3. Pour ces différentes raisons, Erwan devrait être le salarié choisi pour être licencié pour motif économique.

b) Calcul de l'indemnité de licenciement

Le salaire de référence est de 1 800 euros (21 600/12).

Son ancienneté est de 3 ans et 4 mois (embauche le 1/02/N-3 et licenciement le 1/06/N). Les années incomplètes sont prises en compte donc son ancienneté est de 4 ans. Dans le cas d'une ancienneté supérieure à 2 ans, l'indemnité de licenciement est égale à 1/5 de mois par année les 10 premières années.

L'indemnité d'Erwan est donc de $(1\ 800/5)*4 = 1\ 440$ euros.

3 – Licenciement et calcul des indemnités de licenciement au service production

a) Choix des salariés à licencier

Ultrabon souhaite licencier deux de ses confiseurs. Il s'agit d'un licenciement collectif de moins de dix salariés sur une période trente jours. Comment choisir les salariés à licencier ? Compte tenu du fait que l'entreprise envisage de se lancer dans la fabrication de biscuits, il paraît logique de conserver Christian et Loïc qui disposent d'un CAP pâtissier en plus du CAP Chocolatier Confiseur. Christian a de plus une performance excellente et 4 ans d'ancienneté. Loïc a une performance moyenne, mais il est le plus âgé de l'unité et a près de 11 ans d'ancienneté, ainsi que deux enfants encore à charge.

Parmi les salariés restants, Gabriel est celui qui a le plus d'ancienneté, près de 15 ans, sa performance est satisfaisante et il a deux enfants à charge. Il devrait être conservé. Bernard est celui qui a le moins d'ancienneté. Il est encore assez jeune et a des performances satisfaisantes et un seul enfant. Il devrait pouvoir retrouver rapidement du travail. Il devrait donc être choisi parmi les licenciés.

Il reste donc Mano et Laure. Ils ont presque la même ancienneté et le même âge. Laure a une meilleure performance que Mano. Elle est aussi la seule femme de l'unité de production dans un métier masculin et attend un enfant. Mano n'a pas d'enfants. Mano devrait être choisi parmi les licenciés.

Les salariés qui seront certainement choisis dans le cadre du licenciement économique sont Mano et Bernard.

b) Calcul des indemnités de licenciement

– Calcul de l'indemnité de licenciement de Bernard :

Bernard est entré dans l'entreprise le 1^{er} avril N-1. Au premier février N, il a moins d'un an d'ancienneté. Il ne touche donc pas d'indemnité de licenciement (sauf convention collective ou usages disposant du contraire).

– Calcul de l'indemnité de licenciement de Mano :

Le salaire de référence est de 1 600 euros (19 200/12).

Son ancienneté est de 4 ans et 8 mois (embauche le 1/06/N-5 et licenciement le 1/02/N). Les années incomplètes sont prises en compte, donc son ancienneté est de 5 ans. Dans le cas d'une ancienneté supérieure à 2 ans, l'indemnité de licenciement est égale à 1/5 de mois par année les 10 premières années.

L'indemnité de Mano est donc de $(1\ 600/5)*5 = 1\ 600$ euros.

E

XERCICE 48

La rupture conventionnelle

Vous êtes en Master 2 Professionnel. Votre Master est spécialisé en GRH. De ce fait, un de vos amis pense que vous êtes « la personne de la situation ». Son employeur lui a proposé une rupture conventionnelle. Votre ami, désireux de quitter son entreprise, souhaite a priori saisir cette opportunité. Toutefois, il n'est pas très au fait de tout ce que cela implique et ne sait pas comment gérer la situation au mieux. Il compte sur vous pour répondre aux questions suivantes :

- *Après avoir brièvement rappelé ce qu'est la rupture conventionnelle, expliquez à quoi correspond l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle ? Comment calcule-t-on son montant ? Donnez un exemple chiffré.*
- *Une rupture conventionnelle permet de bénéficier de l'assurance chômage. Mais de quoi s'agit-il exactement ? Comment calcule-t-on son montant pour une personne de moins de 50 ans ayant exercé à temps plein ? Comment calcule-t-on sa durée ?*
- *A-t-on le droit de se faire assister durant l'entretien entre le salarié et son employeur ? Si oui, par qui ?*
- *Bénéficie-t-on d'un droit de rétractation ?*

CORRIGÉ

1 – Rupture conventionnelle et indemnité spécifique

La loi de modernisation du marché du travail (loi du 25 juin 2008) a introduit la possibilité pour l'employeur et le salarié de convenir, d'un commun accord, des conditions de la rupture du contrat de travail à durée indéterminée (CDI) qui les lie.

Un salarié qui signe une rupture conventionnelle homologuée a droit à une indemnité spécifique de rupture conventionnelle. Il doit la percevoir au terme de la rupture du contrat. Le montant de cette indemnité est librement négocié par l'employeur et le salarié. Cependant, ce montant a un plancher qui dépend du secteur d'activité et de la nature de l'employeur (un particulier ou non).

Dans le cas général, c'est-à-dire quand l'employeur n'est pas un particulier et que le secteur d'activité ne correspond pas au secteur sanitaire et social et qu'il n'appartient pas à l'économie solidaire, l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle doit être :

- soit équivalente ou supérieure au montant de l'indemnité légale de licenciement ;
- soit équivalente ou supérieure au montant de l'indemnité conventionnelle de licenciement si celui-ci est plus élevé que le montant de l'indemnité légale.

Dans le cas où la convention collective prévoit deux indemnités de licenciement, l'une pour motif personnel et l'autre pour motif économique, le minimum pris en compte pour calculer l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle est :

- soit le montant le plus faible des deux indemnités si celles-ci sont supérieures à l'indemnité légale de licenciement ;
- soit l'indemnité légale si au moins une des deux indemnités conventionnelles est inférieure au montant de l'indemnité légale.

L'indemnité légale de licenciement est calculée à partir d'un salaire de référence et de l'ancienneté du salarié.

Le salaire de référence correspond à la formule la plus avantageuse parmi les deux suivantes :

- 1/12^e de la rémunération brute des 12 derniers mois précédant le licenciement ;
- 1/3 des 3 derniers mois (les primes et gratifications exceptionnelles ou annuelles sont prises en compte au prorata du temps de présence).

La prise en compte de l'ancienneté se fait en fonction du jour de la rupture du contrat. Ceci correspond à la fin du préavis de licenciement, même si celui-ci n'est pas exécuté :

- pour une ancienneté inférieure ou égale à 10 ans, le salaire de référence brut est divisé par 5 et multiplié par le nombre d'années d'ancienneté ;
- pour une ancienneté supérieure à 10 ans, on distingue les 10 premières années et de celles qui suivent ; le salaire de référence brut est également divisé par 5 et multiplié par le nombre d'années d'ancienneté et il faut ajouter à ce résultatat 2/15^e d'un mois de salaire par année excédant 10 ans pour une ancienneté qui excède 10 ans.

Voici un exemple pour un salaire de référence de 3 000 euros bruts et pour une ancienneté de 12 ans : $(3\ 000\ € / 5) \times 12 + [(3\ 000\ € \times 2 / 15) \times 2] = 7\ 200 + 800 = 8\ 000\ €$

2 – Rupture conventionnelle et assurance chômage

Suite à une rupture conventionnelle, à l'issue du contrat, l'ancien salarié peut toucher l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE). Cette allocation est versée sous certaines conditions. Son montant dépend des rémunérations antérieures. Sa durée est fonction de l'activité professionnelle antérieure.

Les principales conditions d'attribution de l'ARE sont les suivantes (voir www.service-public.fr pour plus de détails) :

- avoir une période minimale de travail dit « d'affiliation » variant selon l'âge : pour les moins de 50 ans, il s'agit de 122 jours (4 mois) ou 610 heures de travail, au cours des 28 derniers mois ;
- être inscrit comme demandeur d'emploi ou accomplir une formation inscrite dans un projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) ;
- accomplir des actes positifs et récurrents pour retrouver un emploi, créer ou reprendre une entreprise ;
- ne pas avoir atteint l'âge minimum légal de départ à la retraite ou l'âge d'attribution automatique d'une retraite à taux plein au cas où ne sont pas remplies les conditions pour bénéficier d'une retraite à taux plein à l'âge légal de départ à la retraite ;
- être physiquement apte à l'exercice d'un emploi ;
- résider en France.

Le montant de l'ARE est calculé à partir des anciens salaires, y compris les primes, soumis aux contributions de l'assurance chômage. À partir d'un certain montant, Pôle Emploi préleve des retenues sociales propres aux allocations de chômage. La durée de l'ARE est égale à la durée d'activité salariée préalable avec un maximum fixé à 24 mois.

3 – Assistance lors de l'entretien

Le but du ou des entretien(s) est de déterminer les conditions de rupture : date de rupture, indemnité versée par l'employeur, préavis à effectuer ou non... Ces conditions sont fixées dans une convention de rupture.

Lors de cet ou de ces entretien(s), le salarié a le droit de se faire assister à condition d'en avoir informé l'autre partie préalablement par oral ou par écrit. Si le salarié se fait assister, l'employeur a alors aussi droit à une assistance. Dans le cas où l'employeur souhaite en profiter, il doit en informer préalablement le salarié.

Le salarié peut recourir à n'importe quel salarié de l'entreprise titulaire ou non d'un mandat. À défaut d'institution représentative du personnel, il peut faire appel à un **conseiller du salarié**. Les conseillers du salarié figurent sur une liste établie par la Dirccte dans chaque département. Cette liste précise les noms, les adresses, les professions et l'appartenance syndicale éventuelle des conseillers.

L'employeur peut se faire assister par n'importe quelle personne membre du personnel de l'entreprise. Néanmoins, dans les entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 personnes, il peut solliciter un membre de son organisation syndicale d'employeurs ou un autre employeur dépendant de la même branche.

4 – Droit de rétraction

Le salarié comme l'employeur disposent d'un droit de rétractation de 15 jours calendaires. Le délai de rétractation commence le lendemain de la signature de la convention dont les deux parties doivent avoir un exemplaire. Une fois ce délai passé, la convention est envoyée à l'administration pour validation.

Quels défis pour la GRH ?

E**XERCICE** 49 Questions à choix multiple

1 – Avoir une démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) signifie (une seule réponse possible) :

- a. Intégrer de manière volontaire des préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales et aux relations avec les parties prenantes
- b. Intégrer de manière involontaire des préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales et aux relations avec les parties prenantes
- c. Rédiger un bilan social pour présenter la politique RH aux clients et aux parties prenantes de l'entreprise
- d. Penser à développer une stratégie en faveur du développement durable

2 – Combien de critères de discrimination sont définis en droit français (une seule réponse possible) ?

- a. 0
- b. 6
- c. 12
- d. 18

3 – L'audit social est (plusieurs réponses possibles) :

- a. une démarche permanente
- b. une démarche temporaire
- c. un outil utilisé de manière préventive
- d. un outil utilisé de manière curative

4 – L'effectif de l'entreprise Meubles et Beaux Bois est de 20 salariés. Le PDG affirme qu'il n'est pas soumis à l'obligation d'embauche des travailleurs handicapés.

- a. vrai
- b. faux

5 – Associer les postes P-1, P et P+1 de manière à reconstituer des parcours types dans la fonction RH :

Poste P-1	Poste P	Poste P+1
1. Technicien Paie	1. Responsable Recrutement	1. DRH
2. Responsable Administration du Personnel	2. Chargé de la mobilité	2. Responsable Développement RH
3. Chargé de recrutement	3. Responsable Paie	3. Responsable Compensation & Benefits
4. Gestionnaire de carrière	4. Responsable des Ressources Humaines	4. Responsable Mobilité

CORRIGÉ

1 – Bonne réponse : a

Dans le Livre vert publié en 2001 (*Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*), la Commission européenne définit la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

2 – Bonne réponse : d

Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi, dans un domaine visé par la loi. En France, 18 critères de discriminations sont prohibés par la loi :

Les 18 critères de discrimination prohibés en France		
Âge	Caractéristiques génétiques	État de santé
Sexe	Appartenance (vraie ou supposée) à une ethnie	État de grossesse
Origine	Appartenance (vraie ou supposée) à une nation	Patronyme
Situation de famille	Appartenance (vraie ou supposée) à une race	Opinions politiques
Orientation sexuelle	Apparence physique	Convictions religieuses
Mœurs	Handicap	Activités syndicales

3 – Bonnes réponses : b c d

L'audit social est une démarche d'observation qui vise à estimer la capacité d'une organisation à maîtriser les problèmes humains et sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. L'audit est réalisé de manière périodique et peut être mené dans une optique préventive, pour évaluer la situation sociale à un moment donné, ou de manière curative pour remédier à une situation sociale qui se détériore.

4 – Bonne réponse : b

Les établissements de 20 salariés et plus, du secteur privé et du secteur public à caractère industriel et commercial, doivent employer des travailleurs handicapés dans une proportion de 6 % de leur effectif. Compte tenu de son effectif, l'entreprise Meubles et Beaux Bois est donc soumise à l'obligation.

5 – Bonnes réponses : 1 – 3 – 3 2 – 4 – 1 3 – 1 – 2 4 – 2 – 4

Parcours types dans la fonction RH :

Poste P-1		Poste P		Poste P+1
Technicien Paie	→	Responsable Paie	→	Responsable C & B
Responsable ADP	→	RRH	→	DRH
Chargé de recrutement	→	Responsable Recrutement	→	Responsable Développement RH
Gestionnaire de carrière	→	Chargé de la mobilité	→	Responsable Mobilité

E XERCICE 50 Diversité et recrutement

L'entreprise Beauty First est une très grande entreprise, leader mondial dans le secteur des cosmétiques¹. Cette entreprise se dit socialement responsable. Beauty First a décidé de promouvoir la diversité et d'en faire un pilier de sa Gestion des Ressources Humaines. Voici quelques extraits relatifs à la diversité de son site Internet institutionnel :

« Depuis sa création Beauty First a fait de la diversité une de ses valeurs fondatrices. Qu'il s'agisse de la composition de ses équipes ou qu'il s'agisse des produits qu'il développe, Beauty First a toujours placé la diversité au cœur de ses préoccupations.

1. Ce cas est inspiré de L'Oréal et s'appuie sur le site institutionnel de cette société. Néanmoins, dans un souci pédagogique, de nombreux éléments ont été modifiés.

La diversité des équipes, la mixité, le mélange des talents sont une des clés du succès de Beauty First. Des équipes diversifiées à tous les niveaux et dans tous les domaines apportent plus de créativité et une meilleure compréhension de tous les consommateurs. Le Groupe entend donc continuer à s'enrichir de collaborateurs divers et rejette donc toute idée et pratique de discrimination entre les personnes notamment en raison du sexe, de l'âge, d'un handicap, de l'origine ethnique, de l'origine sociale, des convictions religieuses, nationale ou culturelle... Cette conviction est au cœur de la Charte Éthique du Groupe.

Chez Beauty First, beauté rime avec diversité : des marques de toutes origines culturelles pour des produits qui répondent aux attentes des consommateurs du monde entier. Pour cela, nous avons développé depuis des années des laboratoires sur tous les continents.

Nous avons la conviction que notre richesse réside dans la diversité de nos équipes. C'est donc dès la constitution de ces équipes, dès la phase de recrutement, qu'il faut être véritablement « obsédé » par la diversité : nous devons tous avoir un « réflexe » diversité, que ce soit dans notre travail quotidien ou, en amont, sur les campus.

Composer des équipes diverses, c'est anticiper et intégrer les attentes de nos clients, de plus en plus divers, c'est accroître la créativité et l'innovation, c'est renvoyer l'image d'une entreprise ouverte sur le monde dans lequel elle évolue et ouverte aux talents les plus divers.

Pour autant, nous n'entendons pas transiger sur nos exigences en matière de compétences et de performances individuelles. œuvrer pour la diversité, c'est donner à chacun les mêmes chances de réussite. Par conséquent, il nous faut inlassablement rechercher et attirer une mosaïque de personnalités différentes et les convaincre que, chez Beauty First, on ne leur demandera pas de transiger sur leur personnalité, on ne leur demandera pas de rentrer dans un moule mais que, bien au contraire, on leur demandera d'aller au bout de leurs idées et de leur différence.

Les principes sous-tendant l'action du Groupe :

- le respect de ses exigences d'excellence en termes de compétences et de performances individuelles,*
- l'attrait de collaborateurs au-delà de ses bassins d'emploi habituels et l'identification de profils diversifiés ouvrant de nouvelles perspectives,*
- une culture managériale qui promeut l'inclusion de tous les salariés et tire le meilleur parti de la diversité des équipes.*

Beauty First concentre son action sur deux dimensions prioritaires : l'origine socioculturelle et le sexe ».

- *Qu'est-ce que la diversité ? Comment l'entreprise Beauty First conçoit-elle la diversité ?*
- *De quels indicateurs l'entreprise devrait-elle se doter pour suivre l'évolution de la diversité ?*
- *Proposez des actions en faveur de la diversification du recrutement.*

CORRIGÉ

1 – Conception de la diversité

La diversité est fréquemment définie par ses dimensions. Elle consiste ainsi dans les différences visibles et invisibles telles que le sexe, l'âge, l'origine socioculturelle, les handicaps... La loi française intègre un grand nombre de critères en matière de protection contre la discrimination, critères qui peuvent s'appréhender comme autant de facteurs de diversité. Généralement, les entreprises se focalisent sur un nombre réduit de critères. Le management traditionnel de la diversité se caractérise par le recrutement et la fidélisation des personnes des groupes d'identité sous représentés dans l'entreprise.

Une nouvelle approche de la diversité souligne que celle-ci renvoie avant tout à la reconnaissance, l'acceptation et la valorisation des différences. La diversité se comprend comme les perspectives et approches variées au travail que les membres de différents groupes d'identité apportent à l'organisation. Le management de la diversité a alors pour but que chaque employé maximise son potentiel et sa contribution à l'entreprise.

L'entreprise *Beauty First* met en avant une conception inclusive de la diversité. Elle promeut la valorisation des différences qui apparaît comme une raison du succès de l'entreprise (meilleure compréhension des consommateurs, plus grande créativité...). La diversité est donc vue comme une ressource, une source de création de valeur. En matière de management de la diversité, l'entreprise s'appuie sur un management plus traditionnel en choisissant de travailler sur des dimensions précisément identifiées de la diversité (sexe et origine socioculturelle) et de mettre l'accent sur un processus particulier de GRH, le processus de recrutement.

2 – Évaluer l'évolution de la diversité

Beauty First a choisi de mettre l'accent sur deux dimensions de la diversité, à savoir le sexe et l'origine socioculturelle.

Concernant le sexe, l'entreprise pourrait suivre *a minima* les indicateurs suivants : part des femmes dans l'effectif, part des femmes parmi les cadres, part des femmes dans les comités de direction.

Si l'entreprise souhaite augmenter la féminisation, elle veillera à recruter des femmes dans une proportion supérieure à ses effectifs actuels. Elle s'intéressera donc à la part des femmes parmi les recrutements (et la comparera à la part des candidatures féminines dans l'ensemble des candidatures).

Pour atteindre ses objectifs de féminisation, il sera aussi important de suivre les promotions féminines et de voir si les femmes ont accès à la formation.

L'entreprise pourra s'appuyer sur son rapport relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes pour la collecte des données.

Concernant l'origine socioculturelle, l'entreprise va se heurter à l'interdiction en France de collecter des informations sur l'origine ethnique des salariés ou candidats. Elle pourra néanmoins suivre ces indicateurs pour les pays où la collecte de ces informations est autorisée en calculant la proportion de salariés de certaines origines et en comparant cette proportion avec la moyenne du pays pour veiller à refléter la diversité du pays d'implantation. En France, il sera possible de collecter des informations sur la nationalité et donc de suivre la part des salariés de nationalité non française dans les effectifs. L'entreprise pourra également se fonder sur les adresses des candidats pour veiller à recruter des personnes issues de quartiers moins favorisés et donc favoriser la diversité sociale.

3 – Diversifier le recrutement

Le processus de recrutement est perçu comme central par *Beauty First* pour promouvoir la diversité (référence à l'obsession de la diversité en phase de recrutement). Par ailleurs, c'est une entreprise qui dispose de beaucoup de moyens (leader mondial des cosmétiques) et est soucieuse de son image (politique de développement durable). Elle peut donc mener une politique de grande envergure en matière de diversité et s'appuyer sur une équipe compétente en interne ou, si nécessaire, recourir à des conseils externes.

Voici un certain nombre d'actions (liste non limitative) que l'entreprise pourrait envisager pour diversifier son recrutement :

En matière de communication :

- veiller à ce que les supports utilisés pour le recrutement ne comportent aucune mention discriminatoire et soient de nature à encourager toutes les personnes à candidater : veiller aux annonces et aux visuels des annonces en s'assurant qu'ils représentent des personnes diverses ;
- mettre à jour le site Internet de l'entreprise et notamment la rubrique recrutement en veillant à mentionner l'importance de la diversité pour l'entreprise et à mettre en avant des profils divers pour inciter les candidats à déposer leurs CV ;
- mener une campagne de sensibilisation en interne sur le sujet de la diversité ;
- signer la Charte de la diversité ;
- signer la Charte de la parentalité ;
- engager un processus de labélisation pour la diversité et pour l'égalité professionnelle.

En matière de sélection des candidats :

- Former, dans un premier temps, les recruteurs à la question des discriminations et de la diversité ;
- élargir, ensuite, la formation aux managers participant au recrutement ;
- veiller à la diversité des profils des recruteurs ;
- pour s'assurer d'un traitement objectif des candidatures, anonymisation des CV reçus par internet en supprimant des champs potentiellement discriminatoires, comme le genre ou la nationalité et le lieu de résidence.

En matière de « *sourcing* » (élargissement des viviers de recrutement) :

L'entreprise va devoir dépasser ses viviers de recrutement traditionnels si elle souhaite cibler de nouveaux publics. Elle peut :

- s'appuyer sur des cabinets de recrutement spécialisés dans la diversité ;
- nouer des partenariats avec des associations investies dans la promotion de la diversité ;
- organiser et participer à des forums de recrutement dédiés à la promotion de la diversité ;
- nouer des partenariats avec des Écoles et Universités pour aider les étudiants issus de milieux défavorisés à financer leurs études, inciter les jeunes femmes à s'orienter vers les sciences dures (prix pour les femmes scientifiques)...

E XERCICE 51

L'entreprise libérée

Lisez le texte suivant adapté de l'article « Chrono Flex, la PME qui a tué l'organigramme », paru dans le magazine Capital le 30 janvier 2013 :

Créé en 1995, Chrono Flex dépanne les engins de chantier et les machines agricoles. Chrono Flex a effectué une véritable révolution copernicienne en supprimant quasiment toute forme de hiérarchie. L'objectif ? Favoriser l'autonomie des collaborateurs pour les rendre plus efficaces. « Ceux qui savent sont ceux qui font », martèle Jérôme Jambut, le DG. Le principe semble fonctionner : les ventes sont reparties doucement à la hausse alors que le marché reste difficile. Surtout, le turnover a chuté de 25 à 16 % et le taux d'absentéisme de 13,2 à 9,2 %.

Pourquoi Chrono Flex s'est-il tout à coup épris d'égalitarisme ? Il faut remonter à 2009. « Après des années de croissance à deux chiffres, l'activité s'est alors brusquement effondrée d'un tiers », explique Jérôme Jambut, désormais installé dans un open space où se côtoient commerciaux et services administratifs. Que faire ? Pour la direction, il n'était pas question de casser les prix, de réduire les investissements, ni de couper dans les effectifs. « Rester innovants coûte que coûte », tel était le mot d'ordre (...).

Une fois n'est pas coutume, chez Chrono Flex, les changements sont venus de la base. Les salariés ont en effet été consultés pendant plusieurs mois, lors d'un grand tour de France des dirigeants. « Le PDG, le DG et la DRH sont venus recueillir nos propositions pour redresser la boîte », se souvient Éric Turbe, technicien dépanneur.

« Nous avons proposé, par exemple, une plus grande réactivité de nos supérieurs. Régler un souci technique sur un camion prenait en effet plusieurs jours, le temps que tous soient consultés », poursuit-il. De là est venue l'idée de déléguer les décisions aux hommes du terrain, « ceux qui savent ». Et de raccourcir sérieusement la hiérarchie. Dans les couloirs feutrés du siège, plus de titres sur les portes, juste les noms et le service. Alexandre Gérard, le PDG, a quitté l'entreprise pour un an – il en profite pour faire un tour du monde à la voile. « Le premier frein au changement, c'est le patron ! » répète-t-il au téléphone. Son grand bureau a été transformé en salle de pause et de réunion. « Deux échelons ont sauté », détaille Aude Le Normand, la DRH, en présentant l'organigramme. « Heu... Le trombinoscope », corrige-t-elle. L'opération ne s'est pas réalisée sans heurts. Sur les trois responsables régionaux, par exemple, un seul a réussi à se reconvertis (il est passé responsable commercial), les deux autres n'ont pas su trouver leur place. Sur le terrain, les techniciens, eux, se sont regroupés par régions, et non plus par départements, histoire de mailler plus efficacement le territoire. Comme chez Favi, chaque équipe est devenue autonome, et a élu l'un des siens « capitaine » pour coordonner – et non diriger – chaque cellule régionale. Pour trois ans.

L'introduction de ce poste a été délicate. « Nous avions peur que les personnes cooptées refusent la responsabilité », raconte Jérôme Jambut, qui leur a offert une prime mensuelle de 200 euros pour les encourager. Plutôt maigre, d'autant qu'ils gardent un statut d'agent de maîtrise. En réalité, c'est le sentiment de fierté qui l'a emporté. « La fierté d'être le porte-parole de mes collègues et d'avoir une mission plus globale », avoue Cédric Turbe, doyen et capitaine de l'équipe d'Aquitaine. Finalement, un seul technicien a décliné le capitanat. Le poste de capitaine s'est effectivement avéré être à mi-chemin entre celui d'un technicien et celui d'un manager. « Mais attention, cette fonction hybride requiert tout de même des compétences managériales qu'un technicien ne possède pas forcément », prévient Jean-Claude Delgenes. Justement, la société a imposé à ses capitaines plusieurs formations – à la conduite d'équipe ou à la gestion des conflits – et les fait se réunir depuis tous les deux mois pour qu'ils échangent leurs retours d'expériences. En présence de la direction, tout de même. Bilan : sur les treize capitaines, seul un peine à faire ses preuves, et a été mis « sous tutelle » de son ancien boss, l'actuel directeur réseau. Étonnamment, ce sont les managers qui ont eu à fournir le plus gros effort d'adaptation. « Ils ont dû basculer vers une posture de coach, explique Jérôme Jambut. Il ne s'agit plus de dire comment faire mais de guider ; plus de contrôler mais de comprendre les problèmes et d'y remédier pour que les salariés puissent s'autodiriger (...). » La directrice des ressources humaines, le directeur financier et le directeur des ventes ont donc été priés de se faire épauler par un coach, histoire d'apprendre à lâcher prise. Quant au niveau d'autonomie des salariés, Chrono Flex a tenté de le pousser à bloc. Symboliquement, les techniciens ont ainsi carte blanche pour choisir les outils et les tenues de travail, et l'assistante dispose d'une liberté totale en matière d'achats de fournitures ou d'organisation de séminaires.

Sur le terrain, les responsables de région ne sont plus là pour vérifier l'expertise des techniciens ou l'état des camions d'intervention. Ces contrôles sont désormais réalisés par les salariés eux-mêmes, via une check-list de 25 points. Ce sont eux qui prennent ensuite les décisions sans rendre de comptes à la direction. Seule limite : le budget alloué... Malgré cela, les équipes admettent avoir pris en un an davantage d'initiatives que jamais auparavant. Des groupes de travail ont d'ailleurs été créés afin de concrétiser les idées remontées du terrain. Plus de la moitié des salariés s'y sont inscrits. Mais sur dix-sept, seuls dix fonctionnent réellement.

- En vous appuyant sur vos connaissances en théorie des organisations, caractérissez le mode d'organisation de Chrono Flex et donnez-lui un nom. En quoi cette organisation est-elle différente des organisations traditionnelles ?
- Quels sont les avantages d'un mode d'organisation similaire à celui de Chrono Flex ?
- Quels sont les risques de ce mode d'organisation ?
- Comment le changement organisationnel a-t-il été conduit ? Expliquez notamment les conditions de réussite et le rôle de la gestion des ressources humaines dans ce cadre.

CORRIGÉ

1 – Caractérisation du mode d'organisation de Chrono Flex

La première caractéristique du nouveau mode d'organisation adopté par Chrono Flex concerne la **réduction du nombre d'échelons hiérarchiques** (« deux échelons ont sauté »). Certains symboles du pouvoir ont aussi été supprimés, ainsi les titres ont disparu sur les portes, le bureau du dirigeant a été transformé en salle de réunion et de pause et le DG travaille maintenant dans un *open space* ce qui favorise la collaboration. Enfin, l'organigramme a été refondu et rebaptisé *trombinoscope*.

La nouvelle organisation a pour but de favoriser *l'autonomie des salariés* le plus possible en limitant le nombre et le rôle des supérieurs hiérarchiques. Les techniciens ont choisi de se regrouper en cellules autonomes régionales. Ils désignent eux-mêmes un des leurs, le « capitaine » par cooptation pour coordonner cette cellule. Par ailleurs, les techniciens sont aussi autonomes « pour choisir les outils et les tenues de travail, et l'assistante dispose d'une liberté totale en matière d'achats de fournitures ou d'organisation de séminaires ». Enfin, il est notable que le rôle des responsables de région a changé. Ils « ne sont plus là pour vérifier l'expertise des techniciens ou l'état des camions d'intervention ». Les salariés s'autocontrôlent, ce qui renforce encore leur autonomie et démontre la confiance de l'entreprise.

Autre caractéristique, **le mode de prise de décision** qui est concerté et participatif. En effet, la direction a écouté le terrain avant de faire des changements organisationnels. Ce type de management est dit *bottom-up* : les décisions sont déléguées aux hommes du terrain et prises au plus près du terrain par les acteurs concernés. Ce mode de décision est donc plus rapide ; l'entreprise a gagné en « efficacité » et « réactivité ». Auparavant, il fallait parfois plusieurs jours pour « régler un souci technique sur un camion, (...) le temps que tous soient consultés ».

Ce mode d'organisation est souvent appelé « entreprise libérée », on pourrait aussi le nommer entreprise participative, autogestion... Il s'appuie sur différentes théories des organisations, notamment le courant des relations humaines initié par Elton Mayo, mais aussi les théories relatives au leadership qui ont démontré la supériorité du management participatif (par exemple Likert) ou encore les théories de la motivation. L'influence théorique la plus forte est sans doute celle de Douglas Mac Gregor et sa théorie XY. Il établit un lien entre le style de management et la motivation des salariés.

L'entreprise libérée s'oppose aux organisations traditionnelles dites bureaucratiques décrites notamment par le sociologue Max Weber avec une structure hiérarchique, des rôles clairement définis, des règles, du contrôle et des décisions prises par la hiérarchie. Les salariés y ont peu d'autonomie, ne s'autogèrent pas et ne choisissent pas non plus leur chef dans le cadre d'une organisation bureaucratique.

2 – Avantages de ce mode d'organisation

Les promoteurs de l'entreprise libérée estiment que différents avantages peuvent en être retirés :

- l'entreprise libérée augmenterait *la motivation et l'engagement des salariés*, voire même contribuerait au bonheur au travail. Ceci devrait in fine se traduire par moins d'absentéisme et de turnover. On constate effectivement que chez Chrono Flex, « le turnover a chuté de 25 à 16 % et le taux d'absentéisme de 13,2 à 9,2 % » et que les salariés choisis pour être capitaines ont presque tous accepté et en retirent beaucoup de « fierté » ;
- les autres avantages concernent *les gains de productivité et l'innovation*. Du fait de la motivation des salariés et de leur autonomie, ceux-ci seraient plus efficaces et réactifs. Il semblerait que le nouveau mode d'organisation ait favorisé le redressement de l'entreprise puisque les ventes sont reparties à la hausse. De plus, beaucoup d'idées nouvelles ont émergé, comme l'organisation par région et « les équipes admettent avoir pris en un an davantage d'initiatives que jamais auparavant » ;
- un autre avantage n'est pas cité dans le texte. L'entreprise libérée en diminuant le nombre d'échelons hiérarchiques, en promouvant l'autocontrôle et en privilégiant les salariés sur le terrain au détriment des fonctions support permet souvent de *réaliser des économies de personnel* et de limiter ainsi les coûts.

3 – Risques de ce mode d'organisation

Ce mode d'organisation très différent des organisations traditionnelles n'est pas toujours facile à introduire.

Il existe notamment *un risque de déstabilisation des managers* car leur rôle change. Dans le cadre d'une entreprise libérée, les salariés sont beaucoup plus autonomes. Certains managers acceptent difficilement de partager la prise de décision et de faire confiance aux salariés au lieu de les contrôler. Par conséquent, il y a souvent des départs de managers. Chez Chrono Flex, deux managers régionaux sur trois ont ainsi quitté l'entreprise.

En l'absence d'encadrement et de directives précises, *les salariés peuvent aussi être déstabilisés* par une organisation qui attend d'eux de faire preuve d'autonomie et de s'autocontrôler. Une autre limite à l'organisation libérée est que la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques restreint la possibilité de faire carrière au sens traditionnel du terme, ce qui peut être démotivant. Il existe donc aussi un risque de départs de salariés qui ne s'habituerait pas au nouveau modèle.

Le nouveau mode d'organisation génère de *nouveaux leaders cooptés*. Se pose la question de savoir si ces capitaines d'équipe ont envie de l'être (un salarié a ainsi refusé) et seront capables de remplir ce rôle qui exige non seulement des compétences techniques, mais aussi managériales. Ainsi, sur treize capitaines de Chrono Flex, un d'entre eux rencontre des difficultés.

Le dernier risque est que les **effets du changement** s'essoufflent, de même que ses résultats, d'où l'importance de l'accompagnement du changement. Notons que tous les salariés de Chrono Flex ne participent pas aujourd'hui aux groupes de travail et que sur les 17 groupes, seuls 10 sont réellement actifs.

4 – Conduite du changement

La conduite du changement est essentielle pour en assurer le succès dans la durée. Il convient de noter que la démarche de changement de Chrono Flex s'apparente à un changement délibéré dans un contexte de crise pour l'entreprise. La survie de l'entreprise en dépend.

Différentes conditions de réussite peuvent être mises en valeur dans le cas de Chrono Flex :

- la première concerne **le rôle du chef d'entreprise** qui fait preuve d'exemplarité en impulsant le changement, en écoutant le terrain et en soutenant la démarche, y compris en partant faire le tour du monde afin de se mettre en retrait et de ne pas être un obstacle au changement ;
- autre caractéristique, « les changements sont venus de la base » et les dirigeants ont écouté les salariés lors d'un tour de France qui a duré plusieurs mois. Le changement est donc **top-down et prend du temps**. Des groupes de travail sont toujours en place, il convient donc d'associer les salariés à la démarche et de maintenir les efforts dans le temps ;
- **la redéfinition du rôle des ressources humaines** est essentielle ici. La fonction RH joue un rôle central pour accompagner le changement en matière de communication interne pour communiquer sur la démarche, faire remonter l'information de la base via le tour de France ou ensuite les groupes de travail. L'autre rôle concerne la formation. Il convient de former les salariés qui ont désormais plus de responsabilités et doivent pouvoir s'auto-contrôler et gérer un budget. Les capitaines d'équipe ont aussi besoin de soutien car leurs fonctions s'élargissent à un rôle managérial qui est nouveau (d'où des formations spécifiques et des réunions tous les deux mois sur leur retour d'expériences). Enfin, les dirigeants ont aussi besoin d'accompagnement car leur style de management doit changer pour être plus participatif et ils doivent accepter de déléguer ; trois directeurs ont ainsi été coachés.

E

XERCICE 52

Audit de l'emploi des travailleurs handicapés

L'entreprise INDUS++ est une société industrielle. Son établissement unique, installé en région parisienne, rassemble les 1 100 salariés de l'entreprise.

Dans le cadre d'un stage que vous réalisez dans l'entreprise, vous avez pour mission de réaliser un audit de l'emploi des travailleurs handicapés (TH). Pour cela, le DRH a mis à votre disposition le bilan social de l'entreprise dans lequel vous disposez des données suivantes sur les TH :

Document 1 : Extrait du bilan social de l'année N d'INDUS+

	N - 2	N - 1	N
Effectif total au 31 décembre	1 038	1 050	1 100
Nombre de handicapés employés	20	26	32
Nombre de stagiaires handicapés employés	8	8	9
Nombre d'unités complémentaires au titre des prestations ESAT (établissements et services d'aide par le travail)	1	4	5
Total d'unités	29	38	46

Vous avez également récupéré des données nationales sur l'emploi des personnes handicapées sur le site du ministère du Travail² :

Document 2 : Part des salariés handicapés dans les effectifs des établissements assujettis selon le secteur d'activité (*)

En %	2013	2014
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	3,9	3,9
Construction	2,9	2,9
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	3,2	3,2
Information et communication	1,6	1,6
Activités financières et d'assurance, activités immobilières	2,7	2,9
Activités spécialisées, scientifiques et techniques, activités de services administratifs et de soutien	2,6	2,7
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	4,1	4,2
Autres activités : agriculture, sylviculture et pêche, diverses activités de service	3	3,3
Ensemble des établissements sans accord spécifique OETH	3,2	3,3

* Effectifs bénéficiaires au prorata du temps de travail et de la durée de présence (en équivalents temps plein)/effectifs salariés totaux (calculés selon l'article L. 1111-2 du Code du travail).

Lecture : en 2014, le taux d'emploi de travailleurs handicapés dans les établissements du secteur de la construction s'élevait à 2,9 %.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère industriel et commercial.

- Quelle obligation s'impose aux entreprises par rapport aux travailleurs handicapés (TH) dans le cadre légal français ? Comment une entreprise peut-elle s'acquitter de son obligation ? Quelles sont les modalités utilisées par INDUS++ ?
- À partir des données issues du bilan social dont vous disposez, calculez le taux d'emploi des travailleurs handicapés de l'entreprise INDUS++. Commentez et comparez ce taux aux données du document 2.

2. « L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2014 », DARES Analyses, n° 066, novembre 2016.

- *Le DRH d'INDUS++ vous a demandé de vous documenter sur les possibilités de signature d'un accord d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées. De quoi s'agit-il ? Quel serait son contenu ? Quel est l'intérêt de signer un tel accord pour l'entreprise INDUS++ ?*
- *Comment est contrôlé le respect de l'obligation d'emploi de TH ? Quelles sont les conséquences du non respect de cette obligation ?*

CORRIGÉ

1 – L'obligation d'emploi des TH

Depuis la loi du 10 juillet 1987, tout employeur du secteur privé et tout établissement public à caractère industriel et commercial, occupant 20 salariés ou plus, doit employer des personnes handicapées dans une proportion de 6 % de son effectif salarié. Cette obligation d'emploi s'applique établissement par établissement pour les entreprises à établissements multiples. Depuis la loi du 11 février 2005, l'obligation s'applique également au secteur public.

Les entreprises disposent de cinq moyens pour remplir leur obligation. Elles peuvent choisir d'en utiliser un ou plusieurs. Il s'agit de :

1. *Employer des personnes handicapées* : les établissements comptabilisent, au titre de l'obligation d'emploi, les salariés handicapés justifiant de l'un des titres de bénéficiaires listés par la loi (cf. la liste des bénéficiaires à l'article L. 5212-13 du Code du travail).
2. *Conclure un contrat de sous-traitance, de fournitures, de prestations de service ou de mise à disposition de travailleurs handicapés* : les établissements peuvent remplir jusqu'à 50 % de leur obligation d'emploi en passant des contrats de sous-traitance avec les entreprises adaptées (EA), les centres de distribution de travail à domicile, les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT).
3. *Accueillir des demandeurs d'emploi handicapés en formation dans le cadre d'un stage* dans la limite de 2 % de l'effectif d'assujettissement : l'établissement peut comptabiliser les stagiaires handicapés accueillis dans l'année pour une durée minimum de 40 heures par stagiaire.
4. *Conclure un accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées* : cet accord peut être signé au niveau de la branche, de l'entreprise ou de l'établissement.
5. *Verser une contribution à l'AGEFIPH (Association pour la Gestion du Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées)* : la contribution est calculée en fonction du nombre de bénéficiaires que l'entreprise aurait dû employer.

INDUS++ privilégié deux modalités parmi les cinq : l'emploi de personnes handicapées et la sous-traitance auprès d'ESAT.

2 – INDUS++ et l'obligation d'emploi

À partir des données du bilan social, il est possible de calculer le taux d'emploi des travailleurs handicapés chez INDUS++ :

	N - 2	N - 1	N
Taux d'emploi des TH	29/1038x100 = 2,8 %	38/1050x100 = 3,6 %	46/1100x100 = 4,2 %

Au regard de ces chiffres, INDUS++ n'atteint pas l'obligation d'emploi. En N, par exemple, INDUS++ devrait compter $1100 \times 6\% = 66$ travailleurs handicapés dans son effectif. Pour remplir son obligation d'emploi, l'entreprise doit verser une contribution financière à l'AGEFIPH en fonction du nombre d'unités manquantes. La contribution peut éventuellement être minorée selon les efforts consentis par l'employeur en matière de maintien dans l'emploi ou de recrutement direct de bénéficiaires de l'obligation d'emploi et selon les efforts au titre des emplois exigeant des conditions d'aptitude particulières (ECAP) occupés par des salariés de l'établissement.

Même si INDUS++ n'atteint pas les 6 % obligatoires, si l'on compare ces chiffres aux données nationales, il ressort que l'entreprise fait mieux que les entreprises de son secteur d'activité (3,9 % en 2013 et 3 % en 2014).

3 – Accord sur l'emploi des TH

INDUS++ peut signer un accord d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Un tel accord doit obligatoirement comporter un plan d'embauche de personnes handicapées et au moins deux des trois actions suivantes :

- un plan d'insertion et de formation ;
- un plan d'adaptation aux mutations technologiques ;
- un plan de maintien dans l'entreprise en cas de licenciement.

La conclusion d'un accord relatif à l'emploi des personnes handicapées permet à l'entreprise, dès lors qu'il est agréé par l'autorité administrative, de s'exonérer de l'obligation d'emploi durant la période de validité de l'accord.

L'intérêt est donc financier puisque l'entreprise n'aura plus à payer de contribution à l'Agefiph dans la mesure où l'entreprise s'engage sur plusieurs années en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

4 – Contrôle et sanctions prévues

L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés fait l'objet d'une déclaration annuelle obligatoire : la DOETH (Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés).

L'employeur doit compléter chaque année cette déclaration. L'employeur doit faire sa déclaration avant le 1^{er} mars de chaque année soit directement par internet au moyen du service en ligne Télé-DOETH, soit au moyen du formulaire Cerfa (n° 11391*15) à envoyer à l'Agefiph.

La DOETH permet de vérifier si l'entreprise remplit ses obligations mais également de procéder au calcul de la contribution selon la formule suivante :

$$\text{Contribution} = \text{Nombre de bénéficiaires manquants} \times 400/500/600/1500 \text{ SMIC horaire}$$

Le multiple du SMIC dépend de la taille de l'entreprise :

- 400 fois le SMIC horaire pour les entreprises de 20 à 199 salariés ;
- 500 fois le SMIC horaire pour les entreprises de 200 à 749 salariés ;
- et 600 fois le SMIC horaire pour les entreprises de 750 salariés et plus.

Le multiple passe à 1 500 fois le SMIC horaire, quel que soit le nombre de salariés, pour les établissements qui n'ont occupé aucun bénéficiaire de l'obligation d'emploi, n'ont passé aucun contrat de fournitures de sous-traitance ou de prestations de services, ou n'appliquent aucun accord collectif pendant une période supérieure à trois ans.

E**XERCICE** 53 Le droit à la déconnexion

DRH d'une entreprise de 145 salariés, vous prenez connaissance de ce bref article sur l'entreprise JLO :

Le groupe JLO s'applique le droit à la déconnexion avant de le conseiller à ses clients

Le groupe de conseil en développement RH et en qualité de vie au travail s'applique les préceptes qu'il recommande à ses clients. Il a notamment anticipé le droit à la déconnexion. Les 115 consultants en bénéficient depuis un an.

La loi Travail a rendu obligatoire le droit à la déconnexion depuis le 1er janvier 2017. C'est une réalité chez JLO depuis début 2016. En semaine, à partir de 20 h 00, et pendant tout le week-end, aucun courriel ne peut être envoyé, ni reçu. Les clients qui adressent un courriel après 20 h 00 reçoivent un message automatique expliquant qu'il ne sera lu que le lendemain. Seules les hotlines dédiées aux risques psychosociaux assurées pour des entreprises tierces font exception.

Jean-Luc Odeyer, président du groupe JLO, explique : « *Nous menons en interne des actions dédiées au développement de la qualité de vie au travail, pour innover, tester, avant d'appliquer les pratiques éprouvées chez nos clients. Le droit à la déconnexion en fait partie. Notre retour d'expérience est positif. La nouvelle norme est un progrès* ». Aucun client n'a manifesté d'insatisfaction liée à l'impossibilité de joindre les consultants entre 20 h et 7 h, alors que le dispositif de coupure est en place depuis un an. L'expérience a permis de remettre à leur juste place les notions d'urgences et de dossiers importants.

Source : Gestion sociale, 21 février 2017

Dans votre entreprise, le droit à la déconnexion est justement le prochain sujet de négociation avec les représentants du personnel et vous vous posez pour l'instant les questions suivantes :

- Que dit la loi Travail au sujet du droit à la déconnexion ?
- En quoi ce droit à la déconnexion constitue-t-il un enjeu pour la fonction RH ?
- Comment un RRH peut-il contribuer à mettre en œuvre ce droit à la déconnexion ?

CORRIGÉ

1 – Le droit à la déconnexion

L'article 55 de la loi Travail du 8 août 2016 a introduit un droit à la déconnexion, c'est-à-dire un droit, pour le salarié, à ne pas être connecté à ses outils numériques professionnels en dehors de son temps de travail.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation d'engager des négociations avec les partenaires sociaux dans l'entreprise ou l'établissement sur « *les modalités d'exercice du droit à la déconnexion* » des salariés dans le cadre des négociations annuelles sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail.

En cas d'absence d'accord sur la mise en place de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, l'employeur se trouve dans l'obligation d'élaborer une charte après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte doit définir les modalités d'application de ce droit à la déconnexion. Elle prévoit aussi, pour les salariés, le personnel d'encadrement et la direction, des actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

Néanmoins, la loi Travail ne prévoit aucune sanction si l'employeur ne remplit pas ces obligations.

2 – Les enjeux du droit à la déconnexion pour la fonction RH

Le droit à la déconnexion s'inscrit dans le thème de la qualité de vie au travail et est donc lié à la question des risques professionnels avec l'ambition de créer des protections nécessaires à la santé des salariés.

La loi impose aux entreprises de discuter des usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) et pose la question de la prévention des risques liés au numérique en entreprise. Elle repositionne cette problématique dans le champ de l'organisation de l'entreprise et non plus uniquement dans celui de la responsabilité individuelle.

Cela amène à explorer deux grands axes :

- la charge de travail : est-elle trop importante ? Est-elle bien répartie ?
- les usages de l'entreprise : les usages et la culture de l'entreprise incitent-ils à une réactivité et une disponibilité constante ?

Une connexion trop importante engendre en effet une surcharge informationnelle qui rend plus difficile la concentration. Cela peut également se traduire par une intensification du travail, source de stress et de fatigue.

De plus, les technologies de l'information et de la communication (TIC) rendent possible le travail hors du cadre traditionnel des horaires et du lieu de travail ce qui peut induire chez

le salarié la possibilité d'un travail permanent, avec la diminution du temps de repos et un risque d'épuisement. La frontière entre vie professionnelle et vie personnelle devient également plus poreuse.

Enfin, les outils de communication permettent aujourd'hui de recevoir de l'information en permanence et permettent de répondre partout, tout le temps, ce qui rend difficile la déconnexion.

La loi n'instaure pas de sanction spécifique en cas de défaut de mise en place du droit à la déconnexion. Néanmoins, à défaut, l'employeur s'expose au risque de poursuites judiciaires et de condamnations à des rappels de salaire pour heures supplémentaires, à des dommages et intérêts liés au préjudice à l'état de santé (dépression, burnout, harcèlement moral) et/ou au non-respect des temps de repos, à l'indemnité forfaitaire pour travail dissimulé.

3 – La mise en œuvre du droit à la déconnexion

Pour un Responsable des Ressources Humaines, la mise en œuvre du droit à la déconnexion peut conduire à aborder différents thèmes :

- *la sensibilisation et la formation à la déconnexion à destination des managers et des salariés* : l'enjeu de ce type d'action est d'informer les managers et, plus globalement, les salariés sur les risques, les enjeux et les bonnes pratiques liés à l'utilisation des outils numériques. Dans ce cadre, l'entreprise peut :
 - former chaque salarié à l'utilisation raisonnée et équilibrée des outils numériques,
 - mettre à la disposition de chaque salarié un accompagnement personnalisé,
 - désigner au sein de l'entreprise des interlocuteurs spécifiquement chargés des questions relatives à l'évolution numérique des postes de travail ;
- *la lutte contre la surcharge informationnelle liée à l'utilisation de la messagerie électronique professionnelle* : concrètement, cela peut conduire à :
 - s'interroger sur la pertinence de l'utilisation de la messagerie électronique professionnelle par rapport aux autres outils de communication disponibles,
 - s'interroger sur la pertinence des destinataires des courriels,
 - utiliser avec modération les fonctions « Cc » ou « Cci »,
 - s'interroger sur la pertinence des fichiers à joindre aux courriels,
 - éviter l'envoi de fichiers trop volumineux,
 - indiquer un objet précis permettant au destinataire d'identifier immédiatement le contenu du courriel ;
- *la lutte contre le stress lié à l'utilisation des outils numériques professionnels* : concrètement, cela peut conduire à amener les salariés à :
 - s'interroger sur le moment opportun pour envoyer un courriel/SMS ou appeler un collaborateur sur son téléphone professionnel (pendant les horaires de travail),
 - ne pas solliciter de réponse immédiate si ce n'est pas nécessaire,

- définir le « gestionnaire d'absence au bureau » sur la messagerie électronique et indiquer les coordonnées d'une personne à joindre en cas d'urgence,
- privilégier les envois différés lors de la rédaction d'un courriel en dehors des horaires de travail ;
 - *la réflexion sur le droit à la déconnexion en dehors du temps de travail* : le droit à la déconnexion pose la question du respect des périodes de repos, congé et suspension du contrat de travail par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cela peut susciter une réflexion sur l'organisation d'une déconnexion « haute » (les managers ne peuvent pas contacter leurs subordonnés en dehors de leurs horaires de travail) vs « basse » (les managers s'absentient, dans la mesure du possible et, sauf urgence avérée, de contacter leurs subordonnés en dehors de leurs horaires de travail) ;
 - *la réalisation d'un bilan annuel sur l'usage des outils numériques professionnels* : les entreprises peuvent envisager de réaliser un bilan de l'usage des outils numériques professionnels dans l'entreprise en y associant les services de santé au travail et les institutions représentatives du personnel. Dans le cas où ce bilan ferait apparaître des difficultés, l'entreprise peut ensuite réfléchir à la mise en œuvre d'actions de prévention et de mesures, coercitives ou non, pour mettre fin au risque.

La mise en œuvre du droit à la déconnexion n'implique donc pas nécessairement, par exemple, de couper le serveur entre 18 heures et 7 heures. Le cadre légal étant très général, il permet de tenir compte des spécificités de l'entreprise (activité internationale ou locale, population composée de commerciaux itinérants ou d'ouvriers, travail de nuit et/ou le dimanche, mise à disposition de smartphones avec accès à distance au réseau ou pas...) pour le mettre en œuvre dans l'organisation.

Cet ouvrage a été achevé d'imprimer dans les ateliers de Leitzaran (Espagne)

Numéro d'impression : 458

Dépôt légal : Août 2017



LES ZOOM'S

EXERCICES AVEC CORRIGÉS DÉTAILLÉS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

53 exercices avec des corrigés détaillés pour vous entraîner à pratiquer la Gestion des Ressources Humaines.

Ce livre vous met ainsi en situation d'appliquer les principes et les mécanismes fondamentaux de la GRH appris dans votre cours, puis de vérifier leur bonne application.

Les thèmes suivants sont abordés successivement avec des exercices variés suivis de corrigés détaillés :

- le concept de GRH ;
- le recrutement ;
- la gestion des carrières ;
- l'évaluation ;
- la formation ;
- la GPEC ;
- les rémunérations ;
- le temps de travail ;
- les risques professionnels ;
- les relations sociales ;
- les défis pour la GRH.

L'ensemble constitue un véritable outil de travail et d'entraînement pour l'étudiant qui prépare un examen de Gestion des Ressources Humaines dans le cadre d'une formation de l'enseignement supérieur en gestion.



9 782297 066549

Prix : 19 €

ISBN 978-2-297-06654-9

www.lextenso-editions.fr

Chloé Guillot-Soulez

Ancienne élève de l'ENS Cachan, elle est agrégée d'économie-gestion.

Elle enseigne la Gestion des Ressources Humaines à l'IAE de Lyon (Université Lyon 3) en tant que Maître de conférences.

Héloïse Cloet

Ancienne élève de l'Ecole de Management de Bordeaux. Elle enseigne la Gestion des Ressources Humaines à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en tant que Maître de conférences.

Sophie Landrieux-Kartochian

Ancienne élève de l'ENS Cachan, elle est agrégée d'économie-gestion. Elle a enseigné à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et à Georgia State University. Elle est actuellement webjournaliste.

Gualino une marque de Lextenso