

Semestre 1

MODULE

**GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES
COMPÉTENCES**

François GEOFFROY

francois.geoffroy@u-picardie.fr

Travaux Dirigés (TD)

2020-2021

CAS ET EXERCICES A FAIRE :

CAS 1. Ausport	3
CAS 2. Un peu de lecture	4
CAS 3. Le guide d'entretien professionnel	6
CAS 4. Baltimo	6
CAS 5. Entreprise PEEL	7
CAS 6. Un peu de lecture (gestion des seniors).....	10
CAS 7. Un peu de lecture (flexibilité dans le BTP).....	11
CAS 8. Étude sur l'entretien d'évaluation	12
CAS 9. Méthode d'évaluation 360 degrés	15
CAS 10. INDUS	16
CAS 11. L'expatriation, une aventure à manager	18

CAS 1. Ausport

La société AUSPORT, dans le centre de la France, fabrique des articles de sport distribués sous différentes marques. Confrontée à la concurrence sévère des grandes marques, la société décide d'investir dans un programme de modernisation visant à augmenter la capacité de production et à réduire les coûts. Afin de résister à la concurrence de plus en plus féroce, l'entreprise prévoit d'investir pour les trois années à venir dans un programme d'automatisation. Ce programme ne sera pas sans conséquence sur la structure interne de l'emploi qui devra être modifiée par le biais d'un certain nombre de mesures correctives telles que l'embauche, le licenciement, la mise à la retraite... Vous devez aider le DRH à adapter la politique de personnel.

Trois tableaux récapitulatifs ont été établis :

	Cadres	Techniciens Agents de maîtrise	Employés Ouvriers Qualifiés	Employés Ouvriers Non Qualifiés
Promotions N+1		50	100	400
Promotions N+2		20	60	150
Promotions N+3		10	50	100
TOTAL		80	210	650

	Cadres	Techniciens Agents de maîtrise	Employés Ouvriers Qualifiés	Employés Ouvriers Non Qualifiés
Démissions N+1	16	22	54	96
Démissions N+2	12	17	62	111
Démissions N+3	12	17	62	78
TOTAL	40	56	178	285

	Cadres	Techniciens Agents de maîtrise	Employés Ouvriers Qualifiés	Employés Ouvriers Non Qualifiés
Retraites N+1	40	50	100	150
Retraites N+2	20	30	40	50

Retraites N+3	10	20	25	30
TOTAL	70	100	165	230

Les sorties du personnel pour les trois années à venir sont estimées à :

	Cadres	Techniciens Agents de maîtrise	Employés Ouvriers Qualifiés	Employés Ouvriers Non Qualifiés
Retraites	70	100	165	230
Démissions	40	56	178	285
Licenciements				
Total	110	156	343	515

L'insuffisance ou l'excédent d'effectifs pour les trois ans à venir seront :

Insuffisance ou excédent d'effectifs	Cadres	Techniciens Agents de maîtrise	Employés Ouvriers Qualifiés	Employés Ouvriers Non Qualifiés
N+1	-36	-122	+386	-6
N+2	-28	-119	+474	-117
N+3	-50	-76	+537	-125

Travail à faire

- 1) Quelle différence faites-vous entre compétence et performance ?
- 2) Comment allez-vous procéder à l'analyse quantitative des ressources ?
- 3) Quelles sont les informations à analyser ?
- 4) Que signifie : prévoir les effectifs disponibles (au plan quantitatif) ?
- 5) Établissez les éléments à fournir à la DRH de la société AUSPORT, afin de comprendre ce que sera, année après année, le marché interne de l'entreprise.
- 6) Définissez et justifiez des mesures correctives qui s'imposent et les éléments de politique de personnel qui doivent être mis en place.

CAS 2. Un peu de lecture

Énoncé 1. Articulation des enjeux sociaux et économiques

La gestion des pilotes de ligne, vieilles compagnies nationales vs compagnies low-cost émergentes

Les pratiques de GRH applicables aux pilotes de ligne sont très variables d'une compagnie à une autre. De façon caricaturale, on pourrait résumer les choses ainsi :

- Dans les compagnies nationales historiques, les pilotes sont recrutés très jeunes, parfois avant même d'avoir été formés. Le développement de leurs compétences est ensuite largement pris en charge et organisé par l'entreprise. Leur carrière est organisée par palier jusqu'à leur départ en retraite et ils bénéficient d'avantages symboliques et matériels qui leur assurent un niveau de vie et un statut social enviables.

- Dans les compagnies low-cost, les pilotes financent leur formation (ils doivent même parfois payer pour avoir le droit de piloter et cumuler ainsi les heures de vol nécessaires à l'obtention ou au maintien de leur licence). Ils ne sont pas directement embauchés par la compagnie pour laquelle ils officient, mais affiliés à des sociétés de portage domiciliées dans des pays à la fiscalité « accueillante », qui les mettent à disposition des compagnies aériennes utilisatrices. Ces dernières se contentent de passer commande de missions de pilotage. Les pilotes sont donc payés à la tâche.

Dans le premier cas, on se trouve en présence de modèles de management issus d'une époque où les employeurs comme les pilotes étaient rares (une seule compagnie majeure par pays) et où la concurrence s'établissait davantage sur le confort à bord et la liste des escales desservies que sur le prix. À l'opposé, les pratiques des compagnies low-cost sont mieux adaptées à la démocratisation du secteur du transport aérien, voire à l'ubérisation, qui tire les tarifs vers le bas.

Source : Grasser et Noel (2017)

Énoncé 2. Peut-on prédire les effets du numérique sur l'emploi ?

Anticiper les mutations

Rien n'est écrit d'avance en matière de concurrence entre robots et travailleurs. D'un côté, les machines surpassent les hommes, même les meilleurs : le champion coréen de jeu de go, Lee Sedol a perdu face au logiciel AlphaGo en mars 2016. De l'autre, elles créent des emplois : les métiers les plus recherchés en 2010 n'existaient pas en 2004 (data miner, community manager, etc.), comme le remarquait la start-up Wagepoint en 2013. France Stratégie prône une « concertation nationale » pour mieux organiser la « complémentarité » hommes/machines et « maîtriser les transitions ». D'ailleurs, même les études alarmistes appellent à anticiper les transformations de l'emploi.

Des prédictions contradictoires sur les destructions d'emploi

Une « grande incertitude » règne suite aux estimations des chercheurs sur les destructions d'emploi liées au numérique, estime La Fabrique de l'industrie en avril 2011. L'université d'Oxford a lancé un pavé dans la mare en 2013 : d'ici à vingt ans, 47% des emplois dont les tâches sont répétitives pourraient être remplacés par des robots. Par la suite, des chercheurs ont relativisé ces prédictions, en analysant les évolutions potentielles des individus dans leur métier. Par cette méthode, au maximum 15 % des emplois seraient menacés sur le long terme.

Pistes d'adaptation existantes

Les moyens pour adapter les emplois aux mutations technologiques existent déjà. Reste à les développer.

- La gestion prévisionnelle des emplois. Les entreprises qui emploient au moins 300 salariés sont concernées par l'obligation triennale de GPEC, conçue par le décret du 25 janvier 2017. Elle a pour objectif de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations, notamment technologiques ou démographiques.
- L'évolution des formations de gestion prévisionnelle des emplois. Elles mettent dorénavant l'accent sur les compétences numériques, techniques, sociales (travail en équipe, capacité d'écoute), cognitives (savoir résoudre des problèmes complexes, innover) ou personnelles (adaptabilité, esprit d'initiative, empathie).
- La formation continue. L'évolution rapide des outils, des process et des métiers implique une adaptation des salariés en continu. Le compte personnel d'activité est l'un des moyens de suivre le rythme.

CAS 3. Le guide d'entretien professionnel

Travail à faire

La DRH, soucieuse d'essayer de faire comprendre et accepter l'entretien professionnel, souhaite construire un guide à l'attention des salariés qui vont prochainement passer un entretien professionnel. Pour l'aider en cela, vous prendrez soin de rédiger ce guide, en précisant son intérêt, ainsi que les questions pour que le salarié puisse se préparer.

CAS 4. Baltimo

La société Baltimo, implantée dans l'ouest de la France fabrique des produits de confection distribués sous différentes marques. Confrontés aux difficultés de l'industrie textile, les dirigeants de l'entreprise se sont lancés dans un programme de modernisation.

Dans les trois années qui viennent, ils ont décidé de faire certains investissements productifs et d'innovation afin de garantir toutes les chances de survie de leur entreprise. Cet effort en termes d'investissement ne sera toutefois sans conséquence sur le volume des emplois puisqu'il est prévu de supprimer une centaine d'emplois d'ici T+3, en évitant autant que faire se peut tout recours au licenciement. Le tableau 1 de structure établi au 31 décembre de l'année T apporte les informations sur les effectifs et l'emploi.

Tableau 1

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

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

Tableau 2

Départ	Cadres	TAM	Employés qualifiés	Ouvriers non qualifiés
Retraite	8	10	15	28

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

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

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

Tableau 3

	Cadres	TAM	Employés qualifiés	Ouvriers non qualifiés
Besoins théoriques d'ici fin T+3	45	70	95	190

Source : Citeau J-P. et Barel Y. (2008)

Travail à faire

- 1) Établir la pyramide des âges du personnel de la société Baltimo au 31.12.T.
- 2) Exprimer et formaliser dans un ou plusieurs tableaux les différents éléments qui caractérisent sur les trois ans la dynamique du « marché interne » de l'entreprise, en fonction des hypothèses retenues par ses dirigeants.
- 3) Définir et justifier les mesures correctives qui s'imposent d'ici T+3, ainsi que les éléments de politique de personnel dans lesquelles elles doivent s'inscrire.

CAS 5. Entreprise PEEL

Actuellement l'entreprise Peel présente l'organisation suivante : le service commercial démarché et gère un portefeuille clients, puis transmet les demandes au département étude. Celui-ci conçoit les machines en les adaptant aux spécificités et problématiques propres à chaque client. La production proprement dite se compose de quatre départements :

- Le département Mécanique fabrique et usine les pièces mécaniques et la petite tôlerie.

- Le département Peinture est en charge des différents traitements anticorrosion et de l'habillage des machines.
- Le département Électricité élabore et installe le système d'alimentation des machines.
- Le département Montage assemble les machines qui, après essai, seront démontées en sous-ensembles pour être expédiées chez les clients. Le montage sera alors réalisé par le service montage extérieur. Ce dernier effectue également les opérations de maintenance et l'entretien (cf. infra annexe).

David Jaunes et Louis Ride, respectivement PDG et DG de l'entreprise Peel, convoquent les principaux cadres pour évaluer les conséquences d'une telle décision. Concrètement, l'introduction de ces nouvelles machines devrait entraîner une modification importante de l'organisation de la production. Tout d'abord, les ouvriers du département mécanique devront être formés à l'utilisation de machines à commandes numériques. Quant aux ouvriers du département montage, ils devront acquérir une plus grande polyvalence. De plus, il est à prévoir un accroissement du service montage extérieur ainsi que du service commercial. Une première estimation de la part des participants conduit à projeter la structure d'effectifs présentée en annexe.

Source : Campoy (2009)

Figure : Organigramme de la société

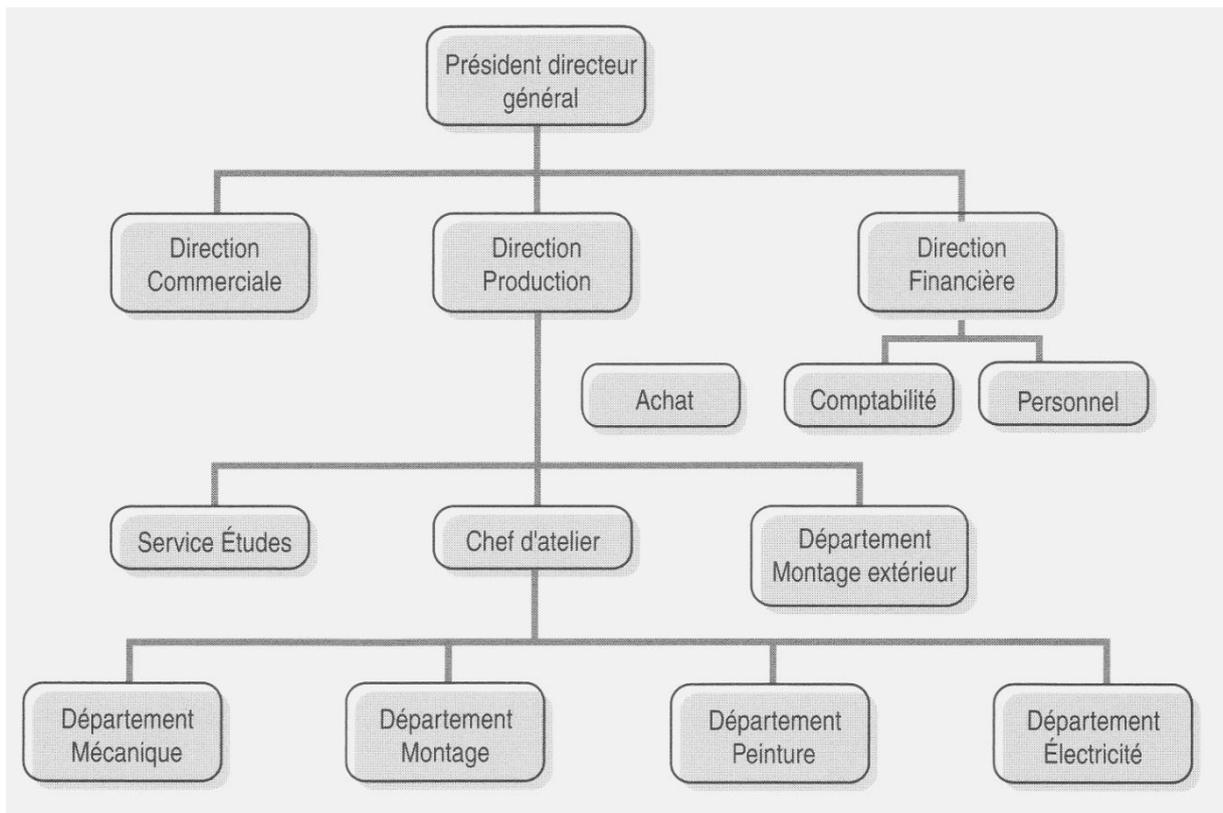


Tableau 1 : Répartition par âges et par catégories socioprofessionnelles

	Ouvriers		ETAM ¹		Cadres		Total
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	

¹ ETAM : employés, techniciens et agents de maîtrise

18-25 ans	24	–	2	1	–	–	27
26-30 ans	48	2	4	2	1	1	58
31-35 ans	30	–	16	3	2	1	52
36-40 ans	25	3	12	2	5	–	47
41-45 ans	15	–	18	7	3	1	44
46-50 ans	7	–	4	4	3	–	18
51-55 ans	6	–	3	1	–	–	10
56-60 ans	–	–	–	1	1	–	2
61-65 ans	–	–	–	–	–	–	–
Total	155	5	59	21	15	3	258
Moyenne d'âge	33	34	38	41	41	35	35

Concernant les mouvements de personnel, il convient de préciser que le taux de démission peut être considéré comme négligeable. Quant aux promotions, elles sont rares et se sont toujours effectuées au sein d'un même service. Concernant les trois prochaines années, deux départs en retraite sont prévus : celui d'une secrétaire de la direction générale et celui d'un cadre du service comptabilité.

Tableau 2 : Répartition de la population par services

	Cadres	ETAM	Ouvriers
Direction générale	1	2	–
Commercial	5	9	–
Administratif	3	18	–
Direction fabrication	2	5	–
Études	6	13	–
Achats	1	8	–
Mécanique	–	4	52
Électricité	–	2	27
Peinture	–	2	24
Montage	–	3	36
Montage extérieur	–	14	21
Total	18	80	160

Tableau 3 : Répartition de la population cible par niveaux de qualification

	Ouvriers	ETAM	Cadres	Total
18-25 ans	24	3	–	27
26-30 ans	50	6	2	58
31-35 ans	30	19	3	52

35-40 ans	28	14	5	47
41-45 ans	15	25	4	44
45-50 ans	7	8	3	18
51-55 ans	6	4	–	10
55-60 ans	–	1	1	2
Total	160	80	18	258

Tableau 4 : Structure cible dans 3 ans

	Cadres	ETAM	Ouvriers
Direction générale	1	2	
Commercial	7	10	
Administratif	4	16	
Direction fabrication	2	6	
Études	6	15	
Achats	3	9	
Mécanique		3	35
Électricité		2	20
Peinture		2	22
Montage		3	26
Montage extérieur	1	18	31
Total	24	86	134

Travail à faire :

Soucieux d'intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise, le PDG s'adresse à vous, consultant en ressources humaines, pour établir un diagnostic sur la capacité d'adaptation du potentiel humain et le guider dans cette démarche. Quelles préconisations envisagez-vous ?

CAS 6. Un peu de lecture (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 cabinet 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 : « Les entreprises recrutent peu de seniors », Le Figaro, 28/04/2014

CAS 7. Un peu de lecture (flexibilité dans le BTP)

Énoncé 1. La flexibilité qualitative dans le BTP

Le secteur du BTP a connu un mouvement vers l'expertise au début des années 2000, compte tenu des innovations technologiques et de l'avènement de nouveaux matériaux, mais, aujourd'hui, la tendance est à la recherche de polyvalence. En cause notamment, la conjoncture économique qui conduit certaines entreprises à combler des creux d'activité et à attirer une nouvelle clientèle en répondant à des souhaits de prestation plus globale. Les entreprises ont besoin d'une main-d'œuvre capable de se positionner sur différents types de chantiers : un maçon apte à faire du coffrage, un peintre à même de travailler en plâtrerie ou en revêtement de sol... ces nouvelles stratégies passent par plusieurs pratiques :

- des formations destinées à acquérir la maîtrise de nouveaux gestes : les salariés ne seront pas pleinement autonomes mais peuvent venir en renfort d'ouvriers qualifiés;
- la mise en place de systèmes de parrainage et de mentorat;
- le recrutement de profils plus larges, ouverts sur la maîtrise de plusieurs techniques mais aussi sur différents univers du BTP et leurs contraintes (logement, tertiaire, infrastructures hospitalières...);
- le recensement des compétences détenues par les individus, ce qui suppose une traçabilité des différentes situations professionnelles dans lesquelles ils ont été impliqués;
- la mise en place d'outils d'évaluation intégrant des notions d'autres métiers, par exemple en intégrant une dimension «couverture» dans le référentiel métier « maçonnerie ».

Ces dispositifs permettent de gagner en rapidité et de limiter le recours au chômage partiel. Par exemple, les couvreurs ne sont pas obligés d'attendre l'intervention des maçons s'ils ont repéré une fissure dans une cheminée. Enfin, un seul chantier peut donner du travail à une équipe plus réduite pendant une durée plus longue.

Source: Caroline Guitton, « Des salariés plus polyvalents pour gagner en compétitivité », Le Moniteur, 31 mai 2013.

Énoncé 2. Mutations organisationnelles et gestion des mobilités à la Sanef

Prévoyant la disparition complète des barrières de péage à l'horizon des dix prochaines années, la Sanef a musclé son récent accord GPEC. Objectif : accélérer les mobilités volontaires pour éviter tout plan social. Au cours de cette période, environ 180 personnes ont finalement changé de métier ou de site. Un bilan positif mais jugé insuffisant. Signé en avril dernier, le nouvel accord (2016-2019) prévoit des conditions de mobilité interne et externe plus incitatives. Pour définir des parcours, l'entreprise compte de plus en plus sur ses managers.

Objectif : accélérer la mutation de la Sanef sans casse sociale. Jusque-là, « nous nous sommes beaucoup calés sur la démographie de l'entreprise », explique Bertrand Gérard, directeur des ressources humaines de la Sanef depuis septembre 2011. Mais, actuellement, encore 600 personnes occupent des emplois « en décroissance ». À l'horizon des dix prochaines années, les péages sont voués à disparaître, avec les métiers qui y sont associés tels que les receveurs en cabine, les agents commerciaux, les techniciens de maintenance ou d'entretien. Pour permettre une sortie par le haut, la société autoroutière fait donc monter les enchères. Ainsi, entre 2013 et 2016, les partenaires sociaux ont plus que doublé la prime de mobilité fonctionnelle, qui passe de 1700 à 2500 euros bruts. Pour les salariés occupant un emploi en décroissance, celle-ci s'élève même à 5 000 euros. Qu'ils concernent un changement de poste ou de site, ou l'accompagnement vers un emploi à l'extérieur, l'ensemble de ces coups de pouce financiers sont en hausse.

Reste à convaincre les salariés : un défi lorsque l'ancienneté moyenne atteint 18 ans. Prévoyant une « structuration du processus de l'entretien professionnel » dans l'accord GPEC l'entreprise compte sur ses managers pour inciter des salariés à sauter le pas. Deux outils sont notamment à leur disposition. Le « passeport de compétences » doit permettre de faire le point sur ses acquis professionnels. La « fiche passerelle » fixe un plan d'action pour candidater à un nouveau poste. En interne, il est possible, par exemple, d'évoluer vers les fonctions support, les métiers d'entretien des autoroutes ou des centres de supervision qui gèrent à distance les péages. [...]

Fait encore « impensable » il y a quelques années, selon le DRH, la majorité des syndicats a accepté d'accompagner cette transformation. « L'entreprise a pris un engagement, celui de ne licencier personne » relève Marc Bénier, délégué syndical central CFDT second syndicat du groupe. L'accompagnement de fin de carrière mis en place par l'entreprise n'est pas étranger à l'adhésion des syndicats.

Source: « Gestion des parcours : La Sanef dope les mobilités pour accélérer sa mutation », Entreprises et Carrières, 13 décembre 2016.

CAS 8. Étude sur l'entretien d'évaluation

Fin 2006, le Journal du Net a mis en ligne une enquête sur l'entretien d'évaluation à laquelle 720 évaluateurs et 794 évalués ont répondu.

Le point de vue des évaluateurs

L'analyse des réponses des managers fait principalement ressortir que :

- l'entretien d'évaluation demeure annuel dans la plupart des entreprises (71 %). 74 % des répondants sont d'ailleurs satisfaits de cette périodicité. Toutefois, 22 % souhaiteraient des entretiens bisannuels ;

- 50 % des managers seulement consacrent plus d'une heure à leurs collaborateurs pour réaliser l'entretien. 39 % y passent entre 30 minutes et 1 heure. La durée des entretiens est sensiblement plus longue dans les grandes entreprises que dans les PME. Quant à la préparation de l'entretien, elle est le plus souvent rapide. Plus des 3/4 y consacrent moins d'une heure, ce que 40 % déplorent. Ces derniers aimeraient, en effet, pouvoir y accorder davantage de temps, chose que leur charge de travail ne leur permet pas ;
- la difficulté majeure des managers réside dans le fait d'évoquer les points de progrès sans démoraliser (58 %). Viennent ensuite la capacité à créer un climat de confiance pour que l'évalué s'exprime librement (36 %), le fait d'aborder le sujet de l'évolution de carrière (33 %), celui de la rémunération (31 %), la capacité à évaluer avec précision ce qui a été fait par l'évalué (30 %) et la fixation d'objectifs précis (27 %). Ce dernier point est toutefois davantage une préoccupation dans les PME ;
- 85 % des managers jugent néanmoins que c'est un exercice utile au bon fonctionnement de l'entreprise et 83 % d'entre eux sont plutôt satisfaits de son déroulement. Ils le jugent effectivement plutôt constructif.

D'après cette étude, l'avis des managers est donc plutôt positif sur l'entretien d'évaluation. Elle ne mentionne cependant pas le lien entre l'évaluation, la rémunération et l'évolution de carrière. Des recherches moins récentes ont effectivement montré que de nombreux managers pensent que leurs évaluations sont déconnectées des promotions et des augmentations de salaire accordées à leurs collaborateurs. Ils déplorent leur absence d'emprise sur ce point et jugent que celle-ci nuit à leur implication dans cet exercice.

Le point de vue des évalués

Parallèlement l'analyse des réponses des évalués met en évidence que :

- les considérations sur le rythme des entretiens témoignent d'un écart d'environ 20 % avec celles des managers : 53 % des collaborateurs pensent qu'une fois par an, pour ponctuer un cycle et donner des objectifs sur l'année à venir constitue un bon rythme ; 39 % aimeraient une fréquence plus élevée ;
- seulement 63 % des répondants considèrent l'entretien d'évaluation utile. Sur les 37 % qui ne voient pas en lui un bilan aidant à progresser dans sa vie professionnelle, 27 % jugent que c'est un rendez-vous forcé qui ne devrait avoir lieu que lorsque c'est vraiment nécessaire et 10 % que c'est une réelle perte de temps.

Ces résultats s'expliquent notamment par l'écart qui existe entre ce que les collaborateurs attendent, dans l'idéal, d'un entretien d'évaluation et ce qu'ils vivent :

Attentes		Réalité : points observés			
		Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Discuter de mon évolution de carrière dans l'entreprise	94 %	23 %	34 %	27 %	16 %
Fixer de nouveaux objectifs précis pour mon poste	93 %	9 %	19 %	28 %	44 %

Faire connaître mes attentes en matière de formation	91 %	16 %	28 %	31 %	25 %
Avoir un bilan précis de mes forces et de mes faiblesses	89 %	8 %	20 %	29 %	43 %
Connaître le jugement sur moi de la hiérarchie	87 %	19 %	28 %	30 %	23 %
Aborder ce qui me gêne au quotidien dans mon travail	82 %	15 %	33 %	33 %	19 %
Évoquer ce qui me gêne dans la manière dont mon manager travaille avec moi	80 %	27 %	35 %	23 %	15 %
Renégocier mon salaire, mes avantages divers	78 %	32 %	32 %	15 %	21 %
Donner mon opinion, mes réflexions sur l'entreprise	75 %	23 %	34 %	27 %	16 %

L'écart entre ce qui est attendu et ce qui est vécu par les évalués se ressent dans l'état d'esprit de beaucoup d'entre eux à la sortie de l'entretien : 27 % sont démotivés. Cet écart se ressent aussi dans le regard qu'ils portent sur l'entretien d'évaluation en général dans leur entreprise et sur l'attitude de leur manager au cours de celui-ci :

Jugement général sur l'entretien d'évaluation		Points à améliorer chez le manager	
Médiocre	14 %	Sa capacité à me motiver	33 %
Décevant	32 %	Sa connaissance de mon poste et de mes activités	31 %
Satisfaisant	27 %	Sa capacité à me conseiller	22 %
Bon	21 %	Sa qualité d'écoute	14 %
Excellent	14 %		

L'avis des managés sur l'entretien d'évaluation est donc moins positif que celui des managers.

Source : Guillot-Soulez (2009)

Travail à faire :

1) D'après vos connaissances et les résultats des recherches sur l'entretien d'évaluation, quels conseils donneriez-vous, pour améliorer l'efficacité des entretiens d'évaluation aux acteurs

suyvants : dirigeants, responsables de la Gestion des Ressources Humaines, managers, collaborateurs ?

2) En tant que Responsable des Ressources Humaines, réalisez une grille d'évaluation complète, générique et destinée à aider les managers à réaliser un entretien d'évaluation efficace. Il s'agit d'une mouture qu'ils adapteront aux spécificités des métiers et fonctions des personnes qu'ils encadrent.

CAS 9. Méthode d'évaluation 360 degrés

Xavier Fontenel est le DRH de Metallux, filiale française d'un groupe industriel danois dont la direction (DRH niveau groupe) envisage de se doter à moyen terme, d'un vivier de salariés dits à « haut potentiel » (HP), qui devraient représenter environ 10% de l'effectif cadre de chaque pays. Ce vivier serait constitué de salariés de différentes nationalités appartenant aux différents établissements composant le groupe en Europe.

La DRH groupe contacte Xavier Fontenel pour lui demander de lui proposer d'ici à la fin de l'année deux voire trois noms de salariés qui pourraient faire partie de ce vivier. Xavier Fontenel pense spontanément à Pierre Jouve ; 34 ans, recruté il y a maintenant près de 3 ans, et qui a jusqu'à présent été régulièrement envoyé en tant que responsable de projets lors de missions se déroulant dans d'autres établissements de Metallux.

Xavier Fontenel a déjà évoqué avec Bertrand Méhot, le supérieur hiérarchique direct de Pierre Jouve, l'éventualité de cette promotion. Lors de cet échange informel, l'avis de Bertrand Méhot a été plutôt enthousiaste : « Pierre ? Ah ça on peut dire que c'est un bon élément de l'équipe : vraiment sympa, toujours le sourire... Et puis, le boulot qu'on lui demande de faire, c'est toujours dans les délais qu'il est fait ! Il n'y a qu'à consulter le compte-rendu des entretiens d'évaluation que j'ai rédigés. Je peux dire, sans prendre trop de risques, que c'est vraiment quelqu'un qui a un brillant avenir professionnel devant lui; pour moi, pas de doutes, du potentiel il en a ! »

Pourtant Xavier Fontenel n'est pas complètement convaincu : certes, à titre personnel, il a lui aussi trouvé le comportement de Pierre Jouve positif chaque fois qu'il a eu l'occasion de le croiser dans les locaux. Il estime également que Bertrand Méhot en tant que N+1 de Pierre est bien placé pour avoir un avis éclairé sur les compétences de son collaborateur. Mais de là à « recommander » Pierre à la direction du groupe danois, il y a un pas que Xavier Fontenel hésite encore à franchir. . . Après tout, les salariés HP d'après ce qu'il a compris de la requête de la direction du groupe; doivent être triés sur le volet, selon des critères très « sélectifs » (comportement de leadership, par exemple), pour pouvoir ensuite bénéficier de programmes RH, spécifiques (plans de formation et de développement des compétences personnalisés, attribution de responsabilités accrues, reconnaissance financière en conséquence, *etc.*) : est-ce que son avis personnel de DRH associé à celui de Bertrand Méhot est suffisant pour proposer le nom de pierre Pierre Jouve à la direction danoise ?

Il se souvient que lors du colloque auquel il avait assisté en mai 2007, réunissant à Corte plusieurs DRH de grandes sociétés, il avait été séduit par l'intervention d'un consultant du cabinet Proquest360 vantant les mérites du 360° comme méthode d'évaluation des salariés. Pour l'aider à prendre une décision au sujet de Pierre Jouve, il se décide donc à contacter le cabinet pour savoir si le recours à cette méthode d'évaluation lui permettrait de trancher dans

le cas de ce salarié. Jusqu'à présent, cette méthode n'a encore jamais été utilisée dans les établissements français du groupe, mais il sait, pour avoir déjà évoqué cette éventualité avec la direction « France » à son retour du colloque, que cette dernière serait disposée à le suivre et à le soutenir dans sa démarche, voire à généraliser l'utilisation de la méthode à d'autres cadres supérieurs de Metallux, à condition toutefois que cela ne revienne pas trop cher à l'entreprise et surtout que cette méthode soit fiable.

Xavier Fontenel contacte donc le cabinet pour prendre conseil. Ses questions sont les suivantes :

Travail à faire :

- 1) La méthode du 360° permettrait-elle de savoir si Pierre Jouve peut être considéré comme un HP ? En d'autres termes, serait-elle pertinente chez Metallux ?
- 2) Cette méthode est-elle infaillible dans tous les cas ? Quel est le risque de rencontrer des difficultés dans sa mise en œuvre ? Existe-t-il alors des moyens simples de les surmonter ?
- 3) Dans le cas où la méthode serait pertinente, de quelle(s) façon(s) pourrait-on la mettre en œuvre ? Quelles sont les personnes qui évalueraient alors Pierre Jouve ? Sur quels critères pourrait-on faire reposer l'évaluation, combien de temps cela durerait-il, *etc.* ? Bref, concrètement, comment s'y prendrait-on ?

CAS 10. INDUS

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

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

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

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

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

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

Catégories hiérarchiques	Promotion à l'intérieur de	Passage à la catégorie
---------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

	la même catégorie hiérarchique	hiérarchique supérieure
AP	2894	150
ETAM	1812	95
IC	1145	-

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	Souhaitent être embauchés par INDUS	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>

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

Source : Guillot-Soulez, et al. (2009), *Exercices de Gestion des Ressources Humaines*, Gualino, Collection Les Zoom's, Paris.

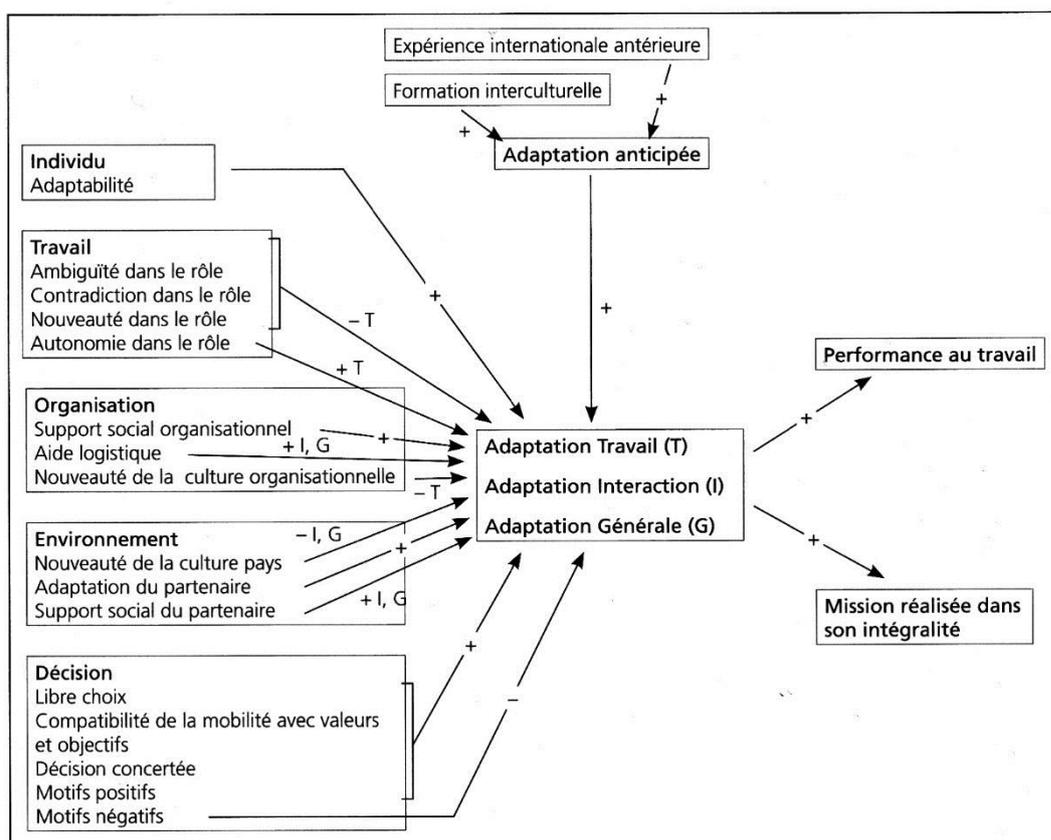
Travail à faire :

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

CAS 11. 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 prôné 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 (professeur à l'ESSEC). 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 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.



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

Travail à faire :

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 :

Q1. 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 ?

Q2. 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.