

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (DGES)

DIRECTION DE L'ORIENTATION ET DES EXAMENS (DOREX)

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR / SESSION 2014

FILIERE TERTIAIRE : RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATION

EPREUVE : DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Durée de l'épreuve : 5 Heures


Docs à portée de main

Coefficient de l'épreuve : 5

L'épreuve comporte 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8 avec 4 dossiers

DOSSIER 1 : La gestion des effectifs

DOSSIER 2 : La pyramide des âges

DOSSIER 3: Les contraintes de la politique de rémunération

DOSSIER 4: Suivi de la conflictualité

Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession des pages 1/8 à 8/8.

CAS : L'ENTREPRISE INDUS

Depuis des années, cette entreprise familiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et l'installation des équipements de baies (store, fenêtre et automatisme de portail) à haute technicité, sur le marché de la rénovation. Elle possède une clientèle ivoirienne de particuliers. Cette société anonyme au capital de 200 000 000 F est dirigée par la famille SANGARE.

Historiquement, l'entreprise a construit sa notoriété sur une prestation de qualité : la fabrication sur mesure. À l'origine, cette société anonyme fabriquait uniquement des volets roulants destinés à l'habitat. Elle a depuis élargi ses compétences d'installation à la fermeture industrielle, le store, la menuiserie PVC, la motorisation et l'automatisation des ouvertures (portes de garage...).

Dans un contexte fortement concurrentiel, les entreprises se doivent de tirer le meilleur parti de leurs ressources. Le savoir-faire doit être préservé afin d'assurer l'avenir de l'organisation.

Ainsi, stagiaire à la direction des Ressources Humaines de l'entreprise INDUS, votre responsable, veut tester votre compétence dans le développement des ressources humaines afin de vous mettre au poste correspondant au mieux à vos qualités. Aussi, votre maintien et votre promotion dans l'entreprise dépendront de la qualité de vos travaux relatifs aux dossiers suivants qu'il vous soumet :

DOSSIER 1 : La gestion des effectifs

L'entreprise INDUS est une grande société industrielle en croissance depuis quelques années. Son effectif total est de 1243 salariés en N-1 et de 1256 salariés en N.

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

	Hommes	Femmes	Total	Rappel N-1
Agent de production (AP)	406	46	452	448
Employés, Techniques et Agent de Maîtrise (ETAM)	397	80	477	472
Ingénieurs et cadres (IC)	253	74	327	323
Total	1056	200	1256	1243

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%	05,9	13,77	13,45	09,80	08,67	12,26	15,61	18,94	01,60

Tableau 3 Nombre de promotion entre N-1 et N

Catégories hiérarchiques	Promotion à l'intérieur de la même catégorie hiérarchique	Passage à la catégorie Hiérarchique supérieure
AP	87	5
ETAM	355	3
IC	35	-

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. Ces 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 cadres).

Au cours de l'année N, la DRH a réalisé une étude afin d'estimer le nombre d'embauche 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	
		Oui	Non
Disposent des compétences pour être embauchés par INDUS	Oui	50 %	15 %
	Non	25 %	10 %
ETAM		Souhaitent être embauchés par INDUS	
		Oui	Non
Disposent des compétences pour être embauchés par INDUS	Oui	60 %	5 %
	Non	25 %	10 %
IC		Souhaitent être embauchés par INDUS	
		Oui	Non
Disposent des compétences pour être embauchés par INDUS	Oui	80 %	5 %
	Non	10 %	5 %

Travail à faire :



Docs à portée de main

1- Calculez :

- a- l'effectif total dont l'entreprise aura besoin en N+1
- b- la répartition de l'effectif entre les différentes catégories hiérarchiques en N+1.

2- 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.

3- 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 ?

4- Quels sont les enjeux de la planification des ressources humaines pour l'entreprise INDUS ?

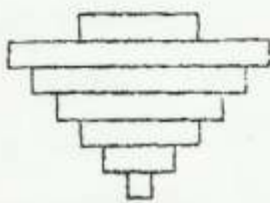
5- Définissez les termes suivants : métier ou famille professionnelle, l'emploi, le poste, la fiche de fonction, la fiche poste et la compétence.

DOSSIER 2 : LA PYRAMIDE DES AGES

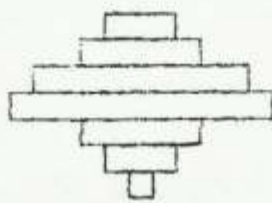
Document 1 : Données relatives aux effectifs de l'entreprise INDUS pour l'année N.

Tranches d'âge	Hommes	femmes	Total
Moins de 25 ans	25 25	49 49	74
De 25 à 29 ans	50	114	173
De 30 à 34 ans	68 35	101 39	169
De 35 à 39 ans	54	69	123
De 40 à 44 ans	48	61	109
De 45 à 49 ans	67	87	154
De 50 à 54 ans	92	104	196
De 55 à 59 ans	115	123	238
60 et plus	14	6	20
Ensemble	542	714	1256

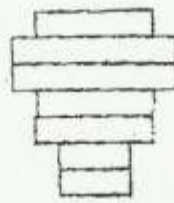
Document 2 : Principaux types de pyramides des âges



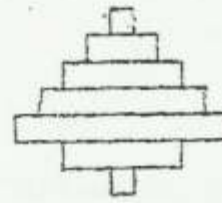
« Champignon »



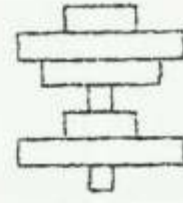
« Toupie »



« Cylindre »



« Poire écrasée »



« Pelote de laine »

Travail à faire

 **Fomesoutra.com**
ça soutra !
Docs à portée de main

- 1) A partir des données du document 1, représentez la pyramide des âges de l'entreprise INDUS.
- 2) En quoi l'utilisation de la pyramide des âges peut-elle être utile au DRH dans le cadre de la GPEC ?
- 3) 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 l'entreprise INDUS ?
- 4) Quels sont les risques liés à l'utilisation de la pyramide des âges comme outil de pilotage social ?

DOSSIER 3: LES CONTRAINTES DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION

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 acceptés sans élément de comparaison.

En 2003, Sarah Brosnan et Frans de Waal de l'Université Emory à Atlanta (Etats-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 textes 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, car 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)

Travail à faire :

- 1- Rappelez les contraintes de la politique de rémunération des entreprises.
- 2- En transposant l'étude réalisée sur les singes capucins dans le monde de l'entreprise, expliquez à quelles contraintes de la politique de rémunération fait référence l'article précédent.
- 3- Définissez la grève et la grève sur le tas.
- 4- A quelle(s) théorie(s) de la motivation, le texte fait allusion ? Expliquez succinctement ces ou cette théorie(s).

 **Fomesoutra.com**
sa soutra !
Docs à portée de main

DOSSIER 4: Suivi de la conflictualité

La continuité de l'activité de l'entreprise INDUS est un enjeu économique et social majeur. La DRH a notamment pour mission d'animer les relations sociales dans le souci de réduire la conflictualité. A la fin de l'année N+1, l'entreprise a conclu un accord s'inspirant du dispositif dit d'alarme ou d'alerte sociale.

Voici quelques extraits du rapport d'activité d'INDUS :



✓ 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
Mouvements spontanés (arrêts de travail sans prévis)	9	10	7	5	5
Alarmes sociales	/	/	55	73	77
Mouvements suite à une alarme	/	/	7	6	6

Le taux de participation aux arrêts de travail et le niveau moyen d'activités assurées les jours de grève ont suivi l'évolution suivante :

	N	N-1	N-2	N+3	N+4
Participation aux arrêts de travail (nombre de jours de grève par agent)	1,7	1,5	1,3	0,51	0,44
Niveau moyen d'activités assurées	65 %	71 %	74 %	84 %	90 %

✓ **Autres données RH**

	N	N+1	N-2	N+3	N+4
Interruption de contrat					
Licenciement	11	10	12	11	10
Démission	20	21	20	18	17
Absentéisme (nombre moyen de journées d'absence par agent)					
Absence pour maladie	10,9	11,1	10,4	10,5	10,3
Absence pour maternité	3,2	3,3	3,1	3,2	3,1
Absence pour accident du travail	1,4	1,5	1,6	1,8	1,9

NB : L'effectif est estimé à environ 1260 salariés



Travail à faire :

- 1- Qu'est-ce qu'un dispositif « d'alarme sociale » ?
- 2- Commentez l'évolution des conflits chez INDUS. Quelle est votre évaluation du dispositif d'alarme sociale ?
- 3- Quels sont les indicateurs révélateurs du climat social ? Commentez leur évolution.
- 4- Si la Direction décide de mettre fin aux conflits de façon durable. Quelle est la stratégie de négociation appropriée ? Expliquez ladite stratégie.
- 5- Citez et expliquez les 5 styles de gestion des conflits.
- 6- Distinguez d'une part les concepts de conflit et de crise et d'autre part les concepts de gestion de conflit et de communication de crise. Illustrez vos propos par des exemples explicites.
