

SESSION 2026

**AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE**

Section
ÉCONOMIE ET GESTION

Option
Administration et ressources humaines

Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Cette épreuve consiste en l'étude d'une situation pratique relative au domaine de l'option choisie par le candidat.

Durée : 5 heures

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8010A	103	7050

Présentation du Groupe PEYRAL

Le Groupe PEYRAL se positionne comme un acteur clé de l'industrie du mobilier en France. Fondée en 1960 à Guéret, en Creuse, cette entreprise familiale d'abord spécialisée dans la fabrication de meubles de rangement a diversifié son offre pour inclure des meubles pour le séjour, les chambres et le mobilier de bureau professionnel, adoptant un style contemporain et fonctionnel.

La conception est réalisée par une équipe intégrée de designers qui traduisent les tendances et les besoins clients en créations originales. Les menuisiers et ébénistes, les ingénieurs et les techniciens assurent une production qui maîtrise des techniques artisanales combinées à l'utilisation de matériaux durables notamment le bois recyclé.

En 60 ans, l'industrie française de l'ameublement a connu des transformations profondes. La concurrence internationale, la pression des consommateurs sur les prix, l'essor du e-commerce ainsi que les contraintes réglementaires et écologiques ont modifié l'environnement de cette industrie de manière significative. Les entreprises du secteur doivent s'adapter pour faire face à ces mutations. Parallèlement, depuis plusieurs années, les consommateurs cherchent des alternatives aux modes de consommation habituels en favorisant des entreprises vertueuses et plus responsables.

Première entreprise de l'ameublement à obtenir la triple certification ISO 9001 (management de la qualité), ISO 14 001 (management environnemental) et OHSAS 18 001 (management de la santé et de la sécurité au travail) entre 1994 et 2007, le groupe PEYRAL a renforcé son outil industriel en inaugurant, en 2015, une nouvelle ligne de production de meubles intégrant les toutes dernières technologies afin de rester compétitif et de maintenir sa production en France.

Depuis sa création, le groupe met au cœur de sa stratégie le respect de l'environnement et les valeurs humaines. L'entreprise, attachée à son ancrage en région Nouvelle-Aquitaine, œuvre à renforcer son attractivité locale et à promouvoir l'emploi, tout en minimisant son impact environnemental. Ce choix stratégique, fondé sur le Made in France, permet à PEYRAL de limiter les transports, réduire les déchets et développer le recyclage.

Le groupe PEYRAL aujourd'hui :

- seul fabricant français qui dessine lui-même ses meubles et les distribue dans son propre réseau en France et à l'étranger ;
- un siège social situé à Guéret et trois sites de production dans la Creuse ;
- 120 magasins en France dont 95 franchisés ;
- 120 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 20 % à l'export ;
- 742 salariés et plus de 300 emplois directement liés à la franchise ;
- 9 000 meubles sortent chaque jour des usines et sont ensuite livrés partout dans le monde, ce qui mobilise notamment des dizaines d'opérateurs, de préparateurs en chaîne de montage, de caristes, de manutentionnaires, et conducteurs de ligne de production.

PEYRAL, historiquement vert

Face à une demande croissante des consommateurs pour des produits respectueux de l'environnement, le groupe a décidé depuis 2021 d'accélérer et de structurer la démarche de responsabilité sociétale mise en place. Plusieurs étapes ont alors suivi cette prise de conscience. Un premier rapport RSE (Responsabilité sociale, ou sociétale, des entreprises) a été une manière de formaliser le chemin parcouru, et surtout de communiquer en toute transparence auprès des différentes parties prenantes sur les engagements pris notamment en termes de développement durable.

2023 est une année charnière en termes de responsabilité sociétale pour le groupe PEYRAL, avec l'adoption du statut de société à mission, ainsi que l'obtention du label français « LUCIE », aligné sur la norme internationale de la responsabilité sociétale, l'ISO 26000. Partenaire des entreprises engagées, LUCIE accompagne le groupe dans sa volonté d'avoir un impact positif tant sur le plan humain qu'environnemental. Après une autoévaluation des forces et des pistes d'amélioration sur le deuxième semestre 2022, PEYRAL a finalement été labellisée en mai 2023 pour une période de 3 ans, renouvelable.

La prise en compte de l'Humain

L'aspect social constitue également l'une des pierres angulaires de la politique de PEYRAL, qui met l'accent sur bon nombre de thématiques telles que l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion, les conditions de travail et le bien-être des collaborateurs, ou encore l'intégration et le développement des compétences. Le volet humain reste une priorité comme le rappelle le dirigeant Julien BROCHU : *« C'est primordial. Aujourd'hui, nous sommes 750 à travailler pour PEYRAL, ce qui fait par conséquent beaucoup de familles qui vivent grâce au groupe. Et ces considérations ont toujours existé. Nous n'avons pas eu besoin de « LUCIE » pour avoir une politique santé-sécurité exigeante. « LUCIE » est venue tout d'abord reconnaître le travail qui avait été initié. Et cela nous a permis de repositionner des jalons pour faire toujours mieux. »*

Ainsi, les valeurs de PEYRAL reposent sur cinq piliers : humilité, engagement, agilité, respect et transparence.

Une gouvernance au service de la démarche RSE a été mise en place en créant plusieurs instances telles qu'un Comité de pilotage mensuel et un Comité trimestriel rassemblant l'ensemble des pilotes ayant un rôle à jouer dans l'atteinte des engagements pris (comme la réduction de 35 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030). Le groupe PEYRAL compte également sur la participation de tous les collaborateurs, comme véritables ambassadeurs de la démarche RSE, et sur le dialogue avec les parties prenantes. Enfin, l'objectif consiste à devenir une industrie 4.0 s'appuyant sur des équipes en mouvement, polyvalentes et capables de répondre à une demande personnalisée dans un contexte qui évolue sans cesse. À cet objectif se concilie l'ambition de rester une entreprise indépendante, dont le projet de réussite sociale, économique et environnementale s'articule autour du bien commun.

Un nouveau plan stratégique mènera le groupe PEYRAL aux portes de 2027 ; il est en cours d'élaboration et intégrera pleinement la démarche RSE comme l'un des axes stratégiques pour poursuivre son développement (projet « RSE 2027 »).

Dans ce contexte, Monica MACCIONE, directrice des ressources humaines (DRH) en poste depuis 15 ans, est une ardente défenseuse du dialogue social. Elle a impulsé la conclusion d'accords collectifs dans les domaines des conditions de travail, de la gestion des emplois et parcours professionnels, ou de la parité. La DRH reste soucieuse du bien-être de ses collaborateurs tout en faisant face aux problématiques actuelles des entreprises du secteur de l'ameublement tels que le vieillissement des salariés, l'usure professionnelle des seniors, et la volonté de bâtir une organisation apprenante. Dans ce cadre, elle souhaite nourrir une réflexion en vue d'accompagner et de valoriser les salariés seniors de l'entreprise. Outre la prévention de l'usure professionnelle, il s'agit également de développer les relations intergénérationnelles pour faciliter la transmission par les seniors de leur expertise aux nouveaux salariés. De plus, en étroite collaboration avec les fonctions « Communication-data » et « Système d'information » (SI), le service RH veut améliorer la politique de communication en s'appuyant sur les récentes évolutions du système d'information des ressources humaines (SIRH). Cela permettrait de stimuler la reconnaissance et l'engagement des salariés tout en accélérant la digitalisation des pratiques RH dans la perspective de faire de PEYRAL une industrie 4.0.

Votre mission auprès de PEYRAL :

La direction du groupe PEYRAL, consciente de ses ambitions, fait appel à votre cabinet de conseil en ressources humaines pour accompagner la direction des ressources humaines dans ses réflexions et ses missions prioritaires associées au projet « RSE 2027 ». Vous intervenez plus précisément sur les trois dossiers suivants :

Dossier 1 – L'analyse du modèle stratégique RSE de PEYRAL

Dossier 2 – Le défi du vieillissement des salariés

Dossier 3 – La mise en œuvre d'une organisation apprenante

*Pour réaliser les travaux demandés, il vous faudra nécessairement mobiliser pour chaque mission des **grilles de lecture théoriques adaptées et récentes** afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation **d'outils de gestion appropriés** seront également primordiales pour conduire vos missions.*

L'étude s'appuie sur une situation réelle d'entreprise.

Cependant pour des raisons de confidentialité, certaines dénominations, annexes et données ont été modifiées et librement adaptées.

DOSSIER 1 - L'analyse du modèle stratégique RSE de PEYRAL

Dans le cadre de la démarche RSE, les ressources humaines semblent un acteur privilégié pour élaborer et déployer efficacement la démarche au sein des entreprises. Monica MACCIONE, DRH, souhaite se saisir de l'occasion pour aller plus loin et accélérer la transition vers un modèle RSE qui serait un vecteur de la marque employeur de PEYRAL tout en établissant un modèle de gestion des ressources humaines (GRH) socialement responsable. Pour cela, Monica MACCIONE explicite les ambitions, interrogations et préoccupations actuelles (annexe 2) en faisant preuve de prudence et de pragmatisme pour PEYRAL. Dans ce contexte, vous avez la charge de conseiller la direction de PEYRAL sur la mise en œuvre du projet « RSE 2027 » incluant une GRH socialement responsable ainsi que l'opportunité d'obtenir la nouvelle norme ISO 45001.

Vos missions :

- 1.1 Vous présenterez l'évolution du concept de responsabilité sociale des entreprises et les principaux éléments de son cadre juridique, puis vous préciserez les enjeux de l'obtention de la norme ISO 45001 pour le Groupe PEYRAL.**
- 1.2 En vous appuyant sur des courants d'analyse théorique en gestion des ressources humaines, vous présenterez dans une note de synthèse les caractéristiques de la stratégie RSE du Groupe PEYRAL en mettant en évidence son impact sur la performance globale. Vous montrerez en quoi la démarche RSE va contribuer à la transformation de la fonction Ressources Humaines du Groupe PEYRAL afin de bâtir une GRH socialement responsable.**
- 1.3 Vous dresserez sous forme de rapport un diagnostic de la performance extra-financière du groupe au regard de l'évolution à opérer et des directives soulevées par Monica MACCIONE, DRH.**
- 1.4 Vous développerez trois actions prioritaires envisageables dans le cadre du projet « RSE 2027 », accompagnées chacune d'un indicateur de suivi qui figurera dans la Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE), à la lumière des insuffisances constatées précédemment. La réponse sera argumentée.**

Liste des annexes

Annexe 1 – Cartographie des métiers des industries de l'ameublement

Annexe 2 – Interview de la DRH du Groupe PEYRAL, Monica MACCIONE

Annexe 3 – Extraits du rapport relatif à la performance extra-financière de PEYRAL en 2025

Annexe 4 – La Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) -
Extraits du Code du travail

ANNEXE 1 - Cartographie des métiers des industries de l'ameublement



Source : observatoire-competences-industries.fr

ANNEXE 2 – Interview de la DRH du Groupe PEYRAL, Monica MACCIONE

1/ Pouvez-vous nous expliquer la nécessité d'un projet « RSE 2027 » pour PEYRAL ?

L'axe social de la RSE constitue, aujourd'hui, le cœur du concept et devient, dans sa dimension opérationnelle, indissociable de la GRH. De nombreux travaux et recherches académiques ont été conduits au cours des dernières années, pour « repenser la gestion des ressources humaines », en tenant compte de l'impératif éthique et de la RSE.

Les actions RSE de l'entreprise font écho à la quête de sens et d'impact des salariés. L'enjeu pour l'entreprise ? Rendre concrets ses engagements sociétaux et environnementaux pour qu'ils ne restent pas juste de beaux discours aux yeux des salariés. D'autant que ces derniers se disent à 63 % plus attentifs à nos engagements depuis le début de la crise de la Covid-19. Devenir « socialement responsable » signifie donc notamment, prendre en compte les intérêts et les attentes de toutes les parties prenantes. Par conséquent, en centrant la RSE sur les aspects internes des organisations, on peut développer une nouvelle gestion responsable des ressources humaines. Cela revêt une importance croissante compte tenu du territoire dans la mesure où notre département de la Creuse a enregistré selon les chiffres du dernier recensement de l'INSEE une perte de 4 663 habitants entre 2015 et 2021.

2/ Comment allez-vous convaincre la direction du groupe du rôle central incarné par la fonction Ressources Humaines dans sa quête de performance ?

La responsabilité d'une entreprise s'applique avant tout au domaine social et renvoie à la recherche de la performance. Alors que le mode de management de l'entreprise change, la fonction de direction des Ressources Humaines pourrait glisser vers celle de direction de la Responsabilité Sociale. Ainsi, la RSE induit un espace de dialogue et d'échanges : la gestion des ressources humaines peut faire émerger un modèle social de type conciliateur, la GRH est condamnée à l'invention et à l'innovation chez PEYRAL.

Il convient de rappeler que la production est au cœur de l'activité de notre groupe et concentre plus de la moitié (59 %) des effectifs salariés. De fait, la branche compte une part très importante d'ouvriers (principalement présents au sein des fonctions production, maintenance et logistique). L'importance de ces métiers de production est une spécificité forte de la branche, dont les activités ne peuvent qu'en partie être automatisées.

C'est dans ce contexte que je souhaite emmener notre groupe pour 2027, en quête de la nouvelle norme ISO 45 001 qui est une avancée capitale. La norme ISO 45001, Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, propose un cadre unique et clair à toutes les entreprises désireuses d'améliorer leurs performances en santé et sécurité au travail...

La norme vise à fournir un lieu de travail sûr et sain pour les travailleurs et les visiteurs. Pour y parvenir, il est essentiel de maîtriser l'ensemble des facteurs susceptibles d'entraîner des maladies, des traumatismes et, dans le pire des cas, des décès, en atténuant les effets préjudiciables pour l'état physique, mental et cognitif d'une personne. ISO 45001 couvre l'ensemble de ces aspects en y répondant par une approche processus et l'intégration des points de vue des parties intéressées.

Mais tout va dépendre du diagnostic qui me sera remis dans quelques semaines.

3/ Quelles sont vos principales craintes lors de la remise du diagnostic de la performance extra-financière de PEYRAL ?

Pour être performant en matière de RSE, nous nous devons d'être irréprochables en matière de parité, de management de la diversité, de formation professionnelle et de bien-être. La santé et la sécurité sont des leviers incontournables mais plus suffisants.

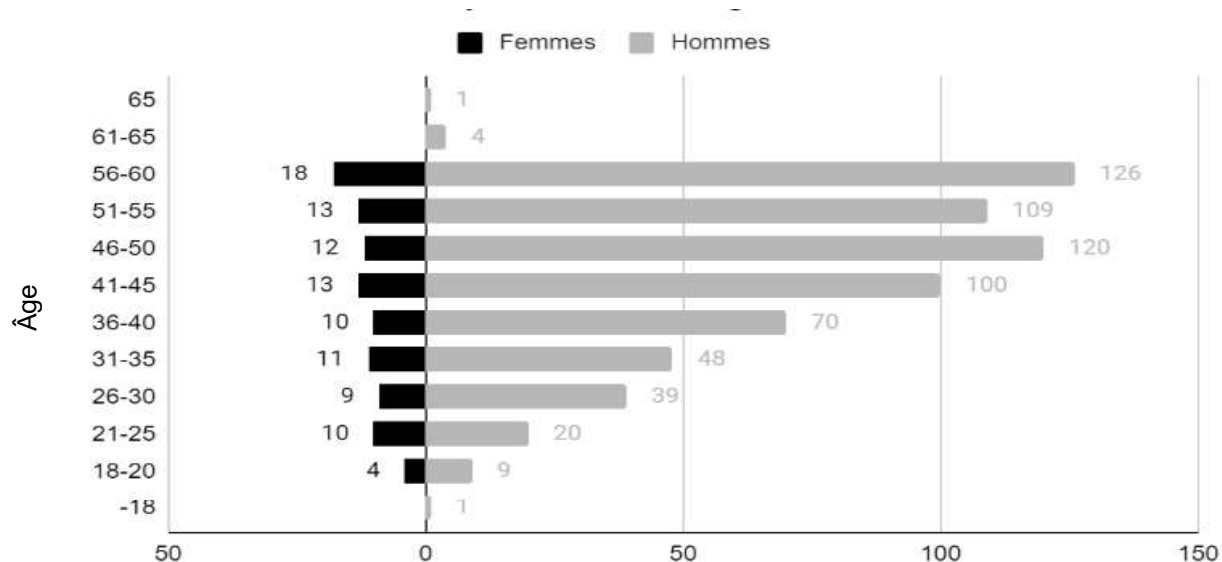
Et je vous rappelle que nous avons un personnel vieillissant, marqué par l'usure professionnelle. Il en résulte que si le diagnostic n'est pas satisfaisant, nous devons revoir notre politique. En effet, communiquer sur ses actions ne suffit plus. Ainsi, nombre d'entreprises misent sur une politique RSE participative et incarnée. Elles se dotent ainsi d'un vrai pouvoir d'action.

Tout doit être mis en œuvre afin de tendre vers une GRH socialement responsable que je tenterai de définir comme celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable.

Il conviendra aussi de vérifier que nous sommes conformes à la Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE).

ANNEXE 3 - Extraits du rapport relatif à la performance extra-financière de PEYRAL en 2025

Pyramide des âges 2025



Pyramide des anciennetés en 2025

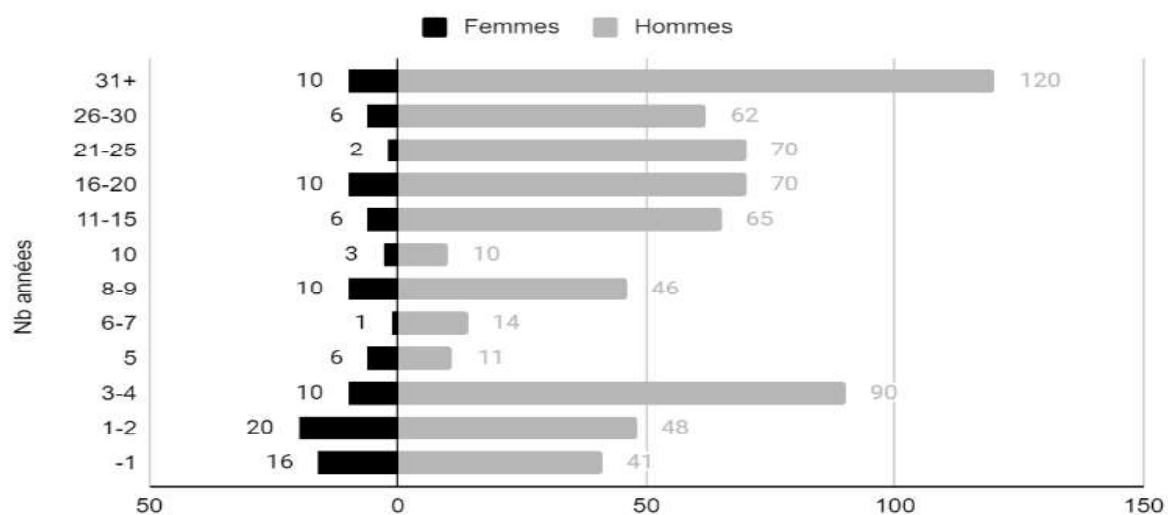


Tableau des indicateurs

ENJEUX	INDICATEURS	2023	2025
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	Taux de fréquence des accidents du travail	24	29
	Taux de gravité des accidents du travail	1,07	1,2
	Nombre d'audits internes santé et sécurité menés	77	82
	Part des risques significatifs parmi nos risques professionnels	6%	7,70%
ÉGALITÉ DES CHANCES, DIVERSITÉ ET INCLUSION	Index de l'égalité professionnelle Femmes / Hommes	73 points	70 points
	Part de femmes dans l'effectif	19%	20%
	Part de femmes dans l'effectif cadre	11%	13%
	Part de femmes au conseil d'administration	45%	46%
	Part de l'effectif en situation de handicap	17,80%	9%
CONDITIONS DE TRAVAIL, ENGAGEMENT ET BIEN-ÊTRE	Taux d'absentéisme	5,00%	7%
	Taux de turnover	6%	7,50%
	Part de contrats dits précaires (CDD, intérim)	11%	11%
INTÉGRATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	Nombre de collaborateurs formés	330	332
	Nombre d'alternants formés	14	14

Extrait du tableau récapitulatif de l'origine des troubles musculosquelettiques (T.M.S) dans l'entreprise PEYRAL (données relatives aux salariés de plus de 50 ans en 2025)

Siège des lésions	Accidents		Nombre jours d'arrêt	Maladies Professionnelles		Nombre jours d'arrêt
	Sans IT*	Avec IT*		Sans IT*	Avec IT*	
Mains	2	2	37			
Chevilles		1	13			
Dos		3	29			
Membres sup.		1	25	1	1	50
Membres inf.		2	59			
TOTAL	2	9	163	1	1	50

IT* : Interruption de travail

ANNEXE 4 - La Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) - Extraits du Code du travail

Article L 2312-18

« Une base de données économiques, sociales et environnementales rassemble l'ensemble des informations nécessaires aux consultations et informations récurrentes que l'employeur met à disposition du comité social et économique. Ces informations comportent en particulier l'ensemble des indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment sur les écarts de rémunération et de répartition entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes définies à l'article L. 2312-1 du code de commerce, et les informations sur la méthodologie et le contenu des indicateurs prévus à l'article L. 1142-8 du présent code ».

Article L 2312-36

En l'absence d'accord prévu à l'article L. 2312-21, une base de données économiques, sociales et environnementales, mise régulièrement à jour, rassemble un ensemble d'informations que l'employeur met à disposition du comité social et économique.

La base de données est accessible en permanence aux membres de la délégation du personnel du comité social et économique ainsi qu'aux membres de la délégation du personnel du comité social et économique central d'entreprise, et aux délégués syndicaux.

Les informations contenues dans la base de données portent sur les thèmes suivants :

1° Investissements : investissement social (emploi, évolution et répartition des contrats précaires, des stages et des emplois à temps partiel, formation professionnelle, évolution professionnelle et conditions de travail), investissement matériel et immatériel et, pour les sociétés mentionnées aux I et II de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, les informations en matière environnementale présentées en application du III du même article ;

2° Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise : diagnostic et analyse de la situation comparée des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté, évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise, part des femmes et des hommes dans le conseil d'administration ;

[...]

Ces informations portent sur les deux années précédentes et l'année en cours et intègrent des perspectives sur les trois années suivantes.

[...]

Les membres de la délégation du personnel du comité social et économique, du comité social et économique central d'entreprise et les délégués syndicaux sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations contenues dans la base de données revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur.

Source : legifrance.gouv.fr

DOSSIER 2 - Le défi du vieillissement des salariés

Au cours des trente dernières années, la population active française a beaucoup vieilli : la part des 55 ans et plus est passée de 8 % en 1995 à 18 % en 2021, avec une tendance toujours à la hausse dans les prochaines années.

À cet égard, la direction des Ressources Humaines a pour ambition d'ici 2027 de privilégier les carrières des seniors au sein du Groupe PEYRAL. Pour y parvenir, elle a mené une enquête auprès des salariés (seniors et autres) quant au ressenti de leur situation professionnelle actuelle et recueilli des témoignages à l'issue d'entretiens individuels.

Pour les aider à intégrer harmonieusement ces changements, la DRH Monica MACCIONE réfléchit avec la direction du groupe PEYRAL à un « nouveau pacte de la vie au travail », dont les dispositions auront pour but de répondre à trois objectifs prioritaires :

- Anticiper les évolutions des emplois et des compétences, pour mieux accompagner et orienter les salariés, tout le long de leur carrière ;
- Renforcer la prévention de l'usure professionnelle, afin de maintenir l'employabilité des travailleurs et préserver leur santé ;
- Mettre en place des mesures ciblées, pour améliorer le taux et le maintien en emploi des salariés seniors, notamment sous l'impact du digital.

Vos missions :

2.1 Après avoir rappelé les notions de stéréotype et de préjugé, vous caractériserez le profil des seniors au sein du Groupe PEYRAL et en déduirez un plan de communication interne favorisant la mise en place d'une organisation inclusive des salariés les plus âgés.

2.2 Vous présenterez les enjeux de l'employabilité des salariés seniors, puis vous proposerez la maquette structurée d'un questionnaire d'autoévaluation de leur employabilité dans une démarche d'accompagnement de seconde partie de carrière.

2.3 Vous définirez la notion d'engagement en RH et vous proposerez un plan d'actions basé sur quatre leviers destinés à favoriser l'engagement des salariés seniors du Groupe PEYRAL. Votre réponse sera structurée et argumentée dans le cadre d'un rapport de synthèse.

Liste des annexes

Annexe 5 – Résultats de l'enquête auprès des salariés (seniors et autres) de PEYRAL sur leur vécu professionnel

Annexe 6 – Retour d'expériences sur la campagne d'entretiens auprès des salariés

Annexe 7 - Dossier *Les cahiers français* : « Les défis d'une économie des seniors » (auteur : Serge Guérin, novembre 2021)

Annexe 8 - Extraits de l'accord collectif chez PEYRAL signé le 15/05/23

ANNEXE 5 - Résultats de l'enquête auprès des salariés (seniors et autres) de PEYRAL sur leur vécu professionnel
--

Question 1/ En moyenne, quelle est la durée de votre trajet (aller-retour) pour vous rendre au travail ?

Durée	%
Moins de 15 minutes	19
Entre 15 minutes et moins de 30 minutes	32
Entre 30 minutes et moins de 45 minutes	17
Entre 45 minutes et 1 heure	12
Plus d'une heure	20
Moyenne	37 minutes

Question 2/ Estimez-vous exercer un métier... ?

	%
Très pénible physiquement	7
Assez pénible physiquement	40
Assez peu pénible physiquement	36
Pas du tout pénible physiquement	17

Question 3/ Actuellement, diriez-vous que ... ?

Données en %	Seniors	Ensemble des salariés
Vous vous sentez bien intégré(e) au sein de votre entreprise	88	87
Vous avez le sentiment de faire un travail utile	86	85
Vous êtes fier(ère) de travailler pour votre employeur	74	74
Vous êtes motivé(e) dans le cadre de votre travail	60	72
Vous êtes satisfait(e) de votre situation professionnelle	65	74
Votre travail est reconnu à sa juste valeur	42	52

Question 4/ En tant que senior, avez-vous eu récemment le sentiment qu'en raison de votre âge... ?

En %	OUI TOUT À FAIT	OUI, PLUTÔT	NON, PLUTÔT PAS	NON, PAS DU TOUT
Vous avez été moins augmenté (e)	14	21	34	31
Vous n'avez pas eu accès à des postes à responsabilités	9	19	38	34
Vous avez été mis(e) à l'écart de certaines missions	7	18	37	38
On a douté de vos capacités	5	18	40	37
Vous avez déjà reçu des remarques ou propos négatifs	6	16	38	40
On vous a fait sentir que l'équipe aurait préféré avoir un collègue plus jeune	5	12	37	46
Vous vous sentez dépassé face au digital	40	25	25	10
Vous avez été écarté d'une formation	10	20	50	20

Le vécu d'au moins une discrimination = 53 %

Le vécu d'au moins 3 discriminations = 26 %

Le vécu d'aucune discrimination = 47 %

Question 5/ Diriez-vous qu'au sein de votre emploi actuel... ?

En %	Seniors	Ensemble des salariés
Vous vous sentez accompagné(e) dans la gestion de votre parcours professionnel	39	60
Vous avez des possibilités d'évolution professionnelle	36	50

ANNEXE 6 - Retour d'expériences sur la campagne d'entretiens auprès des salariés

La campagne d'entretiens a pris fin et plusieurs remontées de collaborateurs sont faites au DRH. Voici une synthèse des ressentis communs :

- Thierry, monteur-assembleur de mobilier, 51 ans, « *On réclame d'être formé par-dessus tout. La priorité est de changer l'état d'esprit, voir le senior comme une richesse, accepter de payer la compétence : recruter un senior, c'est investir et non un coût. La direction considère probablement que l'on est moins productif que les jeunes, que l'on ne peut pas s'adapter aux changements technologiques, et que notre formation s'avère plus coûteuse* ».
- Rachid, opérateur de finition, 55 ans : « *Il y a aujourd'hui un déficit de reconnaissance pour les seniors, un manque de considération. L'adaptation devant l'évolution du numérique devient de plus en plus difficile et rien n'est fait pour nous accompagner ou pas suffisamment, ce qui engendre une grande souffrance au travail, une dévalorisation de soi-même et une grande vulnérabilité. Et, quand on est au bout du bout, certains acceptent finalement une rupture conventionnelle. Par ailleurs, ma vitesse d'apprentissage est réduite par rapport à un jeune* ».
- Bertrand, intégrateur d'applications, 53 ans : « *Tout le monde pense que l'on est « dépassé », rétrograde. C'est un travail de changement des mentalités qu'il convient de faire, au même titre que ce qui est fait pour les handicapés. Les recruteurs et entreprises ne veulent pas prendre de risque. Et recruter une personne différente c'est prendre un risque. Dans notre société hyper normée, l'âge avancé devient une différence* ».
- Xavier, opérateur de finition, 54 ans : « *Volontaire pour faire évoluer ma carrière, je n'ai pas trouvé d'interlocuteur sérieux dans ma hiérarchie ou dans les équipes RH pour m'accompagner dans cette démarche. Ces dernières ont la sensation que notre capacité à créer de la valeur et innover serait d'un niveau inférieur à celle des jeunes* ».
- Mathieu, monteur-assembleur de mobilier, 54 ans : « *Oui je sais bien qu'avec l'informatique on est dépassé ; alors on s'y est mis à leurs logiciels, mais là ils poussent un peu car ils veulent à nouveau en changer. Bref il faut que je parte avant l'arrivée de ce nouveau système informatique appelé digital : on craint une surcharge de travail avec une communication rapide ; les courriels rendent les salariés aveugles et sourds ; je crains de ne pouvoir déconnecter le week-end. J'ose dire tout haut ce que pensent de nombreux collègues* ».
- Ida, technicienne de maintenance, 58 ans : « *Avec l'âge, j'ai pris du poids. Depuis, je vois dans le regard des autres, dans mon travail, que je ne suis plus prise au sérieux, j'ai moins de valeur. On considère que je suis moins impliquée, ambitieuse malgré mon* ».

niveau d'expérience, ma culture d'entreprise. Mais les seniors entretiennent une relation émotionnelle forte avec PEYRAL ».

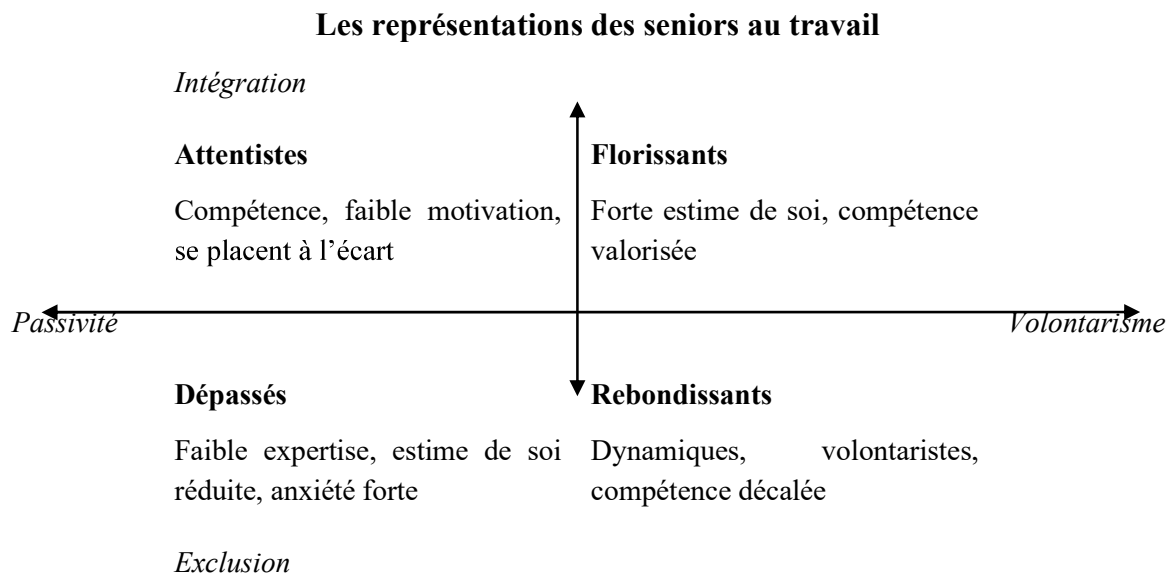
- Matteo, technicien d'exploitation, 50 ans : *« Les seniors, ça n'existe pas ! Il n'y a pas de seniors dans les entreprises, mais une pyramide des âges à surveiller. Ce n'est pas l'âge, mais une série de facteurs qui font qu'on continue à travailler. Les anciens, on a l'impression que ce que l'on fait n'est jamais bien ; or, personnellement, je ne suis pas réfractaire au digital contrairement à un certain nombre de mes collègues ».*
- Zouhair, analyste, 57 ans : *« C'est un boulot très pénible et, moralement, c'est très fatigant parce qu'il n'y a aucune conversation possible, aucun lien social. Les seniors sont réputés peu mobiles, mais très respectueux de l'autorité ; ce qui n'est pas le cas des jeunes ».*
- François, responsable de production, 55 ans : *« Ne pas avoir d'a priori sur l'âge. Changer les regards sur les points forts : en tant que seniors, nous sommes plus disponibles et mobiles géographiquement car nos enfants sont grands. Certains d'entre nous avons évolué en même temps que les technologies : qu'on arrête de penser que nous sommes dépassés ou réfractaires. L'adaptation aux changements fait partie de notre ADN. Nous avons dû faire face à de nombreuses crises économiques et changements industriels majeurs qui ont bouleversé le paysage et ont demandé de la flexibilité ». ».*
- Audrey, opératrice sur machine à commande numérique, 51 ans : *« Nous les seniors, demeurons fidèles à l'entreprise depuis des décennies. Le digital peut également être un vecteur de la responsabilisation du salarié quant à son parcours professionnel ».*
- Éric, concepteur, 30 ans : *« Aujourd'hui, le digital nous permet de gagner en performance. J'adore échanger avec mes collègues, quel que soit leur âge ; ils nous apportent leur expérience, vive le partage ! ».*
- Nathalie, chef d'équipe, 31 ans : *« On nous incite à échanger via des outils collaboratifs. À cet égard, le digital peut en être un accélérateur ».*
- Lou, agent logistique, 30 ans : *« Avoir conscience que l'intergénérationnel est bénéfique pour tous : les jeunes comme les seniors, on a tous à apprendre les uns des autres ».*
- Gérard, technicien de maintenance, 31 ans : *« Je souhaite conserver tout au long de ma carrière l'attitude sérieuse qui anime mes collègues présents ici depuis des décennies ; de plus, ne croyez pas que l'on a fait son temps à 50 ans ! ».*

**ANNEXE 7 – Dossier *Les cahiers français* : « Les défis d’une économie des seniors »
(auteur : Serge Guérin, novembre 2021)**

Plusieurs travaux remettent en cause l’image des seniors, perçue comme une génération homogène illustrée par la typologie suivante.

Typologie de Duyck et Guérin (2006)

- **Les « attentistes »** (autour de 40% des seniors) se révèlent à la fois passifs et bien intégrés. Ce qui fonde leur attentisme vient du fait qu’ils ont comme objectif de ne plus être en fonction après 57 ans, quelles que soient leurs compétences professionnelles.
- **Les « dépassés »** (autour de 20% des seniors). Ils sont dépassés en ce sens qu’ils ne possèdent plus expertises suffisantes pour rester compétitifs et évoluer dans leur métier d’origine bouleversé, entre autres, par l’arrivée de nouvelles technologies. Ces salariés développent des sentiments anxieux et se mettent en retrait.
- **Les « rebondissants »** (autour de 20%) sont ceux qui sont volontaires pour tenter de nouvelles expériences professionnelles. Ils rebondiront et espèrent être en fonction après 60 ans. Ils ont une vision positive du changement qui les place sur la partie volontariste.
- **Les « florissants »** (autour de 20%) sont ceux qui poursuivent une carrière ascendante au sein de leur entreprise et la plupart d’entre eux envisagent de travailler jusqu’à la limite légale autorisée. Ils ont d’ailleurs vécu le report de l’âge de la retraite comme un événement favorable. Ils témoignent de la volonté de poursuivre vers le haut le parcours professionnel.



Source : Michel Barabel et Olivier Meier – *Manager* « Tout le management à l'ère digitale », 3^{ème} édition, 2015, édition DUNOD

4.2 - Les dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés

Une démarche plus globale de Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) permet à l'entreprise d'assurer le niveau d'employabilité, l'accès à la formation et la mobilité professionnelle des salariés dits « âgés ». L'accord en faveur de l'emploi des seniors reprend et complète cette démarche.

Les partenaires sociaux ont défini 3 domaines d'actions prioritaires.

a. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

Tout salarié âgé de plus de **50 ans** se verra proposer l'entretien professionnel.

Cet entretien, assuré par le responsable hiérarchique direct, est proposé à l'ensemble des salariés, selon les conditions d'emploi et d'ancienneté prévues par les textes. Il se déroule tous les 2 ans et permet de faire le point sur les besoins en formation nécessaires pour l'occupation du poste ainsi que les projets et souhaits en matière de mobilité ou de formation professionnelle.

L'indicateur sera le nombre d'entretiens professionnels réalisés.

L'objectif chiffré sera : 100% des salariés de plus de 50 ans auront suivi leur entretien professionnel.

b. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation professionnelle

Dans le cadre de sa politique de formation annuelle, l'entreprise met déjà à disposition des personnes âgées de 50 ans et plus l'ensemble des dispositifs existant en matière de formation professionnelle ou de validation des acquis, leur permettant ainsi de renforcer leur employabilité.

Cependant, afin d'assurer un accompagnement particulier à l'évolution de leur carrière, ils disposeront d'un accès prioritaire sur les dispositifs suivants :

- ***le bilan de compétences***

En cas de demande de bilan de compétence, les salariés âgés de 50 ans et plus seront accompagnés pour rechercher l'organisme agréé et financer cette action. Le dossier de prise en charge sera prioritairement dirigé vers l'organisme Transitions Pro de la région. En cas de refus par celui-ci (après une demande initiale puis un recours gracieux), l'entreprise s'engage à financer le bilan de compétences à 100 % dans le cadre de son plan de formation.

L'indicateur de développement des compétences et qualifications est le taux d'accès au bilan de compétences. L'objectif chiffré : est 100% des demandes de bilan sont financées et réalisées.

- ***l'accès aux formations d'entreprise***

Dans le cadre du maintien de l'employabilité de ses salariés, l'entreprise définit et met en œuvre chaque année des actions de formation, adaptées aux postes et compétences de l'entreprise, sans distinction d'âge.

L'indicateur est le taux d'accès à chaque formation.

c) Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

Dans le cadre d'un départ à la retraite, les mesures d'accompagnement suivantes seront proposées :

→ Le salarié se verra proposer un entretien lui permettant de faire le point sur l'organisation du travail à mettre en place pour la période restant à travailler, les conditions de départ ainsi que les différentes démarches administratives à effectuer. Une fiche sociale, abordant les principales démarches à effectuer et présentant les avantages liés au statut de retraité lui sera alors remise et explicitée.

L'indicateur est le nombre de fiches sociales distribuées. L'objectif chiffré est : 100% des futurs retraités auront reçu la fiche sociale.

→ La durée ou le rythme de travail de la fin de carrière pourront être aménagés, grâce à l'utilisation du Compte épargne temps (CET) ou à une nouvelle organisation du travail, permettant d'aborder progressivement la sortie de l'entreprise. Chaque demande sera étudiée au cas par cas, selon la situation personnelle du salarié. Des demandes individuelles de travail à temps partiel pourront également être accordées pour permettre au salarié de vivre une transition.

L'indicateur est la part des salariés ayant bénéficié d'un aménagement du temps de travail. L'objectif chiffré est : 75% des demandes ont été acceptées.

- Le salarié en partance peut suivre des sessions d'accompagnement au départ à la retraite, suivant une offre extérieure de formation qui aura été préalablement validée par l'entreprise.

Source interne

DOSSIER 3 - La mise en œuvre d'une organisation apprenante

L'entreprise est en constante mutation depuis sa création il y a 60 ans et doit rester agile pour être performante. Les entretiens professionnels et la formation continue sont des outils utiles mais insuffisants pour faire évoluer les salariés et détecter leurs aspirations.

De ce fait, l'organisation apprenante est devenue un objectif prioritaire du « projet RSE 2027 » du Groupe PEYRAL. Une entreprise apprenante est bien plus qu'une structure qui favorise l'apprentissage de ses salariés, c'est une organisation qui elle-même apprend et s'adapte. Elle consiste à fédérer les collaborateurs autour d'une organisation de travail agile. Le bien-être au travail des équipes passe par une évolution de leur posture. Le leadership dans la gestion de projet est fortement encouragé. L'entreprise doit faire évoluer son style de management pour favoriser l'agilité de ces managers et réduire les risques psychosociaux. Il s'agit d'une véritable transformation de sa culture d'entreprise, et dans ce cadre-là, il faut être capable de conduire le changement. C'est dans ce contexte que Monica MACCIONE (DRH) vous consulte afin de l'éclairer parmi ces options diverses.

Vos missions :

3.1 Un responsable RSE sera prochainement recruté afin, notamment, d'accompagner les managers de proximité, pour développer leurs compétences en adéquation avec le « projet RSE 2027 ». Vous créerez le profil de poste de ce responsable RSE.

3.2 Après avoir démontré les liens entre la coopération intergénérationnelle et l'organisation apprenante à la lumière des références théoriques en GRH, vous proposerez quatre bonnes pratiques autour du mentorat intergénérationnel, afin d'optimiser le succès de l'organisation apprenante.

Liste des annexes

Annexe 9 – Interview de la DRH, Monica MACCIONE

1/ Votre challenge est de faire de PEYRAL une entreprise apprenante. Comment cela se traduit-il concrètement ?

Nous avons cartographié 160 fiches de postes différents dans l'entreprise. Et pour que chacun puisse mieux appréhender les métiers de l'entreprise, nous proposons depuis deux ans l'opération « Vis mon job ». Tous les salariés peuvent, sur leur temps de travail, passer une journée dans un autre service de PEYRAL pour découvrir le métier d'un autre salarié et postuler le cas échéant à un poste similaire. Moyennant, bien sûr, la formation appropriée.

2/ Dans le cadre de l'entreprise apprenante, vous avez aussi mis en place le dispositif Cap métier. De quoi s'agit-il ?

Ce dispositif concerne la transmission des savoir-faire de l'entreprise. Toute personne qui part en retraite ou qui quitte l'entreprise emporte avec elle une part de son expertise. Le tuilage en binôme fonctionne rarement car il y a le flux quotidien à gérer. Cap métier vise à retranscrire et à formaliser ce savoir-faire, sous forme de fiches techniques, en recueillant les astuces, les aléas rencontrés et les réponses apportées aux diverses situations. Mis en place il y a trois ans pour l'usinage et la transformation de panneaux, le dispositif commence à porter ses fruits. Il rassure celui qui part et permet à celui qui arrive d'aller plus vite. Nous avons aussi accéléré l'alternance à tous les postes, que ce soit en RH, contrôle de gestion, ingénieur process... Du CAP au Bac +5, nous avons en permanence une vingtaine d'alternants simultanément dans l'entreprise.

3/ Pouvez-vous préciser l'intérêt et le rôle du futur Responsable RSE ?

Le responsable RSE devra prendre en compte le volet opérationnel de la démarche RSE liée à l'organisation apprenante : domaine environnemental, domaine social et éthique.

Il sera chargé de piloter les actions engagées par l'entreprise, mesurer leurs effets et valoriser l'image de l'entreprise. On lui demandera d'identifier les parties prenantes de l'entreprise, d'écouter leur besoin, de définir et de coordonner l'ensemble des actions à entreprendre pour se conformer aux normes imposées en termes de développement durable mais aussi pour répondre aux attentes des parties prenantes clés.

On parle ici d'une transition écologique, sociale et économique. Grâce à ce professionnel, l'entreprise engage une démarche d'amélioration continue et de prévention. Elle devient responsable, raisonnant sur ces impacts sociétaux à court et long terme.

Son périmètre d'action est large. Ce véritable touche-à-tout est un pilier de l'entreprise. Son rôle ne se résume pas seulement à s'adapter aux obligations juridiques qui sont appliquées, il doit aussi et surtout convaincre le comité de direction d'investir dans le capital humain, de s'engager vis-à-vis des parties prenantes et d'agir en faveur de l'environnement. Et comme chaque manager, le responsable RSE doit montrer l'exemple.

4/ Comment mettre en valeur la coopération intergénérationnelle au sein du Groupe PEYRAL ?

Je propose le mentorat intergénérationnel. Aux concepts de mentorat traditionnel et de mentorat inversé, doit être préféré le mentorat intergénérationnel, qui repose sur un transfert réciproque de connaissances, de compétences et d'expériences. Alors que nous vivons dans une période faite de transitions nombreuses, tous les collaborateurs sont concernés par l'obsolescence des compétences et doivent veiller à actualiser leurs aptitudes régulièrement, quel que soit leur âge. Le défi du 21ème siècle est ainsi de savoir produire en permanence les compétences stratégiques dont les entreprises auront besoin. Les organisations sachant valoriser les compétences internes grâce à des collectifs apprenants seront plus compétitifs. L'objectif du mentorat intergénérationnel est ainsi « *d'apparier deux personnes de générations différentes, en partant du principe que les deux ont à y gagner, en termes de développement personnel et d'apprentissage professionnel* ». Le mentorat participe dès lors à l'émergence d'un écosystème dynamique autour des compétences internes où chacun endosse à la fois les rôles d'apprenant et de formateur, favorisant la transversalité et le désilotage des organisations.

Source interne