

SESSION 2021

**AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

**ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS DANS L'OPTION CHOISIE PAR LE
CANDIDAT À L'INSCRIPTION**

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

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

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.

Tournez la page S.V.P.

Présentation de TAVIKÉ

TAVIKÉ est un groupe agroalimentaire de dimension mondiale, basé en Belgique, fondé en 1866 par 3 frères, Taddéo, Victor et Kevin MERIT.

À l'origine spécialisée dans l'alimentation pour les animaux, l'entreprise s'est très vite développée, d'un point de vue géographique, mais également grâce à de nombreuses acquisitions et créations de marques alimentaires. Sa stratégie d'innovation lui a en effet permis de lancer régulièrement de nouveaux produits dans les domaines d'activité suivants :

- Produits alimentaires pour animaux de compagnie,
- Lait et produits laitiers,
- Nutrition humaine,
- Crèmes glacées,
- Services alimentaires et produits professionnels,
- Café et boissons,
- Produits culinaires,
- Chocolat et confiserie.

Aujourd'hui, TAVIKÉ est le leader mondial du secteur de l'agroalimentaire. Ses produits sont connus mondialement et couvrent tous les segments de l'alimentation humaine et animale.

La particularité de l'entreprise est qu'elle a su croître, saisir les opportunités de développement, être à l'écoute de ses clients et de ses consommateurs et répondre à leurs attentes, tout en étant respectueuse de l'environnement et soucieuse de porter ses valeurs comme une marque distinctive. Le groupe évolue dans un secteur très exposé aux crises de natures économique, financière et sanitaire ; il est notamment parvenu à atténuer les effets de la crise en 2008, qui a menacé son secteur d'activité. En 2020, il a réalisé 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires et un bénéfice net de 8,9 milliards d'euros.

Histoire du groupe Taviké :

Créé en 1866 en Belgique, Taviké a démarré son activité par la production et la commercialisation d'aliments pour animaux avant de se diversifier au tournant du siècle par des acquisitions de marques alimentaires internationales et européennes, dans le domaine de l'alimentation humaine. Peu avant la Seconde guerre mondiale, Taviké devient le leader européen du secteur, avec notamment une présence renforcée en France. Dans les années 60, Taviké se développe sur d'autres continents en particulier en Amérique de Nord, puis dans les années 90 en Asie, en créant des centres de développement et d'innovation produit.

La crise de 2008 a toutefois contraint le groupe Taviké à se recentrer sur les activités plus rentables (eau minérale, produits biologiques, alimentation infantile).

Depuis toujours inscrit dans une démarche de développement durable, Taviké a mis en place un programme « respect pour la planète » visant à réduire et à mieux recycler les emballages de ses produits et notamment ceux en plastique.

En 2019, Taviké a lancé le projet « Objectif performance » dont le but est d'optimiser le fonctionnement du groupe.

Le groupe TAVIKÉ en quelques chiffres :

- 10 000 produits sur l'ensemble des domaines d'activité.
- Portefeuille d'une trentaine de marques.
- Présence dans 130 pays.
- 450 sites de production répartis dans 80 pays dont 30 usines en France.
- 320 000 salariés dans le monde dont 5 000 en recherche et développement.
- Chiffre d'affaires 2020 : 80 milliards d'euros

Le contexte en France :

La filiale française, à l'image du groupe, se porte bien et affiche une rentabilité positive. Néanmoins, la crise de 2008 a laissé quelques traces et a rendu le groupe soucieux de mieux anticiper les modifications de la consommation et les évolutions juridiques ou économiques. Le groupe doit également faire face à l'exigence et à la pression de ses actionnaires. Le projet « Objectif performance » oblige ainsi chaque filiale à revoir le poids de ses coûts structurels et organisationnels dans sa rentabilité.

Taviké France a donc entrepris un effort de rationalisation du coût de ses fonctions supports (parmi lesquelles la fonction RH). En parallèle, elle a développé un projet ambitieux de déménagement et de regroupement des 5 sièges sociaux de la société mère et de ses filiales, qui devront tous se situer en région parisienne, début 2021. En effet, les 4 sièges sociaux des filiales ainsi que celui de la société mère, qui emploie 1 250 collaborateurs à Lognes (Seine-et-Marne) seront réunis dans un nouvel ensemble immobilier neuf localisé à Asnières-sur-Seine (Hauts-de-Seine), plus proche de Paris, et qui regroupera 3 500 collaborateurs. À compter de 2021, les salariés changeront ainsi de lieu de travail, d'entité juridique, d'activité, voire de métier.

Ce projet a pour but de créer le premier centre d'expertise agroalimentaire en France. Pour la direction de Taviké France : *« l'organisation actuelle ne permet pas de prendre en compte la transformation des comportements des consommateurs, qui veulent tout, du biologique, du frais, du végétal..., mais aussi les remarques (parfois) pertinentes des ONG et des médias, et enfin des distributeurs qui, aujourd'hui, dictent nos stratégies et nos tarifs. Il existe par exemple trop de différences de pratiques entre les fonctions supports. Si le découpage actuel par domaine d'activité n'est pas remis en cause, la réunion dans un même lieu a vocation à mieux répondre aux attentes des consommateurs en centralisant le sommet stratégique et les experts de chaque société du groupe. Ainsi, une meilleure efficacité à tous les niveaux est attendue : échanges de bonnes pratiques, plus grande productivité, diminution des coûts de fonctionnement, gain en agilité dans les processus décisionnel et de production. »*

Cette réunion des 5 sièges sociaux doit s'accompagner de 400 suppressions d'emplois sur 3 ans, sans licenciements : 100 concerneront la chaîne logistique (dont les achats) qui emploie 594 personnes et 115 les fonctions financières (sur un total de 458). Les ressources humaines paieront le plus lourd tribut, avec la disparition de 185 postes sur 430, soit plus de 45 % du total. La direction souhaite privilégier le turn-over naturel ; *« Je prends l'engagement de ne pas remplacer tous les départs naturels au cours des prochaines années, afin de pouvoir proposer un poste au sein de Taviké France à chacun des salariés qui serait impacté par le projet « Objectif performance »*, a promis la direction dans un message aux salariés. La direction a assuré aux syndicats qu'un dialogue serait engagé. *« Nous ne procéderons à aucun licenciement, mais à des*

départs sur la base du volontariat notamment dans le cadre d'aménagements de fin de carrière » indique un porte-parole de Taviké France.

Ce vaste programme de transformation et de réorganisation s'accompagnera de propositions de mobilité ou de formation et d'aménagement de fin de carrière. Le service RH, particulièrement concerné par les réductions de postes, doit ainsi gagner en modernité et en efficacité, avec la mise en place d'une nouvelle politique plus proactive et plus digitale. Pendant longtemps, Taviké France a toujours mis en œuvre une politique classique de gestion du personnel.

Le programme stratégique des RH porte une nouvelle ambition : son objectif est d'anticiper davantage l'évolution des compétences RH et des métiers de demain, tenir compte des nouveaux besoins et mieux gérer les talents et les potentiels.

De manière plus générale, la mise en œuvre du projet « Objectif performance » aura des incidences humaines et organisationnelles compte tenu des suppressions de postes et du regroupement des différentes entités du groupe. L'entreprise a, d'ores et déjà, repéré 3 types d'incidences :

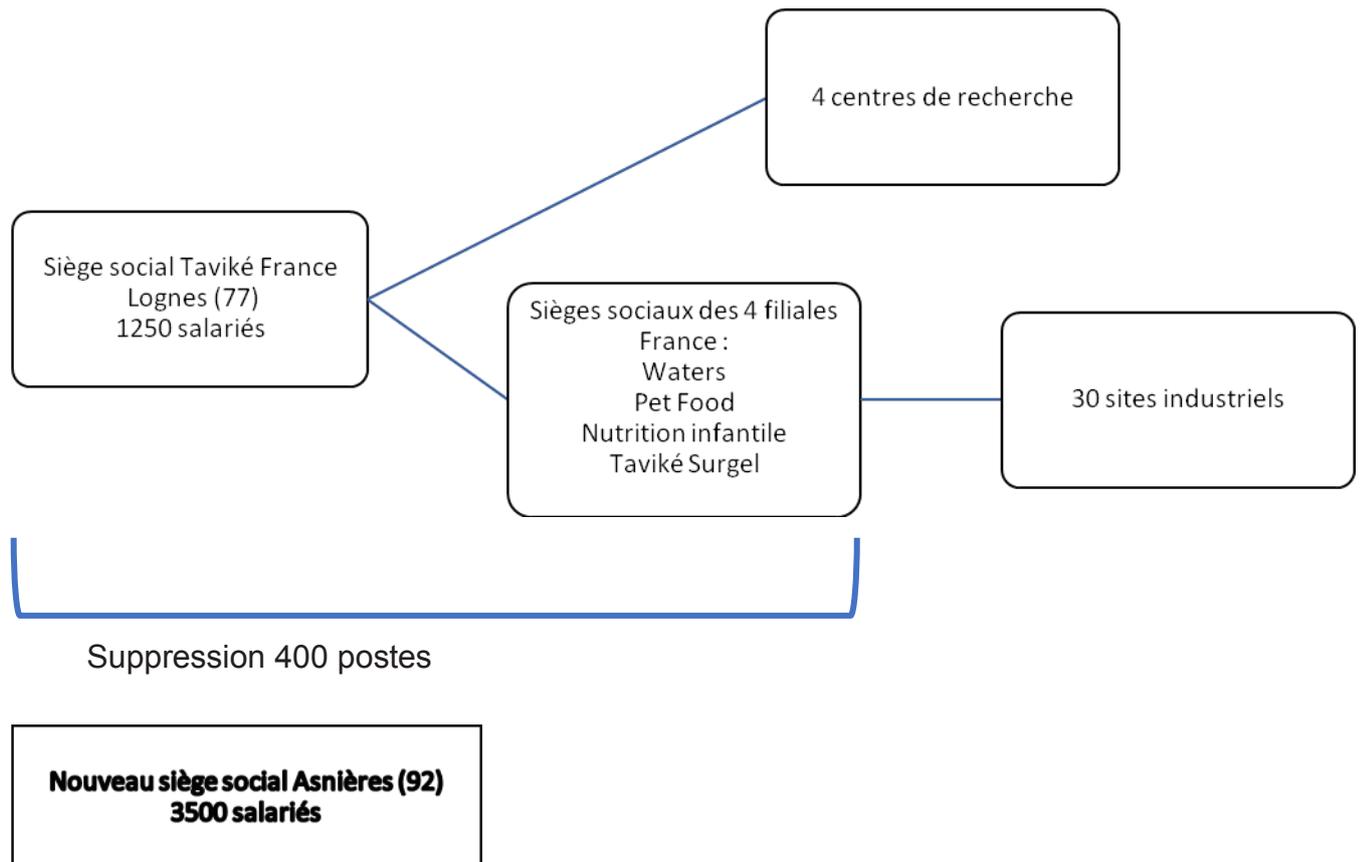
- des incidences sur les fonctions : s'il s'avère par exemple qu'une catégorie d'emploi au sein de la société disparaisse ou soit fortement réduite ;
- des incidences géographiques : dans le cas d'un allongement du temps de trajet domicile-lieu de travail ;
- des incidences au niveau intra-groupe : dans le cas d'un changement de société au sein du groupe Taviké en France.

La direction a initié des négociations avec les syndicats pour préparer ce plan de réorganisation et repérer les postes relevant d'un ou plusieurs de ces trois types d'incidences. Elle compte ainsi anticiper les inquiétudes des salariés sur les changements à venir ou sur le maintien de leur emploi tout en mettant en œuvre les actions lui permettant de gagner en efficacité afin d'assurer sa pérennité.

Organisation de TAVIKÉ France :

La filiale française du groupe (Taviké France) a réalisé un chiffre d'affaires de 13,2 milliards d'euros pour 2020 (la France est le deuxième marché du groupe après les États-Unis) et emploie près de 13 000 collaborateurs, sur 30 sites industriels, 4 centres de recherche et 5 sièges sociaux dont celui de Taviké France. Taviké France est en effet la société mère de 4 autres sociétés, chacune chargée du développement, de la production et de la commercialisation d'un produit ou d'un type de produit agroalimentaire spécifique. Ainsi, par exemple, Taviké France Water remplit ce rôle pour les eaux minérales.

Projet Objectif Performance :



Votre mission au sein de Taviké France :

La direction de Taviké France a fait appel à un cabinet d'audit social et de conseil en ressources humaines pour l'aider à piloter ce plan de réorganisation et à accompagner les différentes actions qui seront mises en place. Vous êtes l'interlocuteur-trice du cabinet en charge de mener cette réflexion préalable. Vous référez directement à la direction et vous vous impliquerez dans 3 dossiers :

- **Dossier 1 : Optimisation des processus RH et de l'accompagnement professionnel**
- **Dossier 2 : Politique de mobilité des salariés de Taviké France**
- **Dossier 3 : Restructuration et communication interne**

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 - Optimisation des processus RH et de l'accompagnement professionnel

Dans le cadre de son plan de réorganisation et du projet « Objectif performance », la filiale Taviké France souhaite avoir une vision claire des choix stratégiques à mettre en œuvre et de leurs impacts. Vous devrez mettre en évidence la nécessité pour la filiale française d'évoluer vers une gestion plus stratégique des ressources humaines, dans une approche basée sur les compétences.

Vos missions :

Pour mener à bien vos missions, vous prendrez soin de vous appuyer sur des grilles d'analyse théoriques adaptées au cas, ainsi que sur les documents fournis en annexe et les éléments du contexte.

- 1.1** Vous présenterez une synthèse des apports théoriques montrant l'évolution de la fonction ressources humaines, puis vous soulignerez les enjeux d'une gestion stratégique des ressources humaines chez Taviké France.
- 1.2** En prenant appui sur des auteurs et théories ciblés, vous proposerez à la direction un rapport d'étude dans lequel vous devrez :
 - montrer l'intérêt pour la filiale française de digitaliser les processus RH ;
 - envisager les résistances au changement susceptibles de survenir dans le cadre de la mise en place du projet « Objectif performance » et les moyens de les dépasser.
- 1.3** La direction souhaite accompagner la mobilité des salariés des 5 sièges. Pour l'aider à mener à bien son travail, elle vous demande :
 - de définir la notion « d'expérience collaborateur » et de souligner la pertinence de cette notion au regard du contexte d'entreprise ;
 - à partir de cadres théoriques adaptés, de lui proposer les grandes étapes d'un processus qui pourrait être mis en œuvre afin de gérer les talents et les successions pour les postes clés identifiés. L'objectif ici est de maintenir la pérennité de l'entreprise dans le cadre du futur déménagement.

Liste des annexes :

- **Annexe 1** : Extrait du journal interne, la Gazette de Taviké, édité à l'occasion des 150 ans du groupe.
- **Annexe 2** : Collaborateurs et valeurs
- **Annexe 3** : Avant de réduire les effectifs, réfléchissez-y à deux fois
- **Annexe 4** : Digitalisation des processus RH : enjeux et attentes des salariés
- **Annexe 5** : Prévision de mobilité des postes clés par site
- **Annexe 6** : Comment gérer plus efficacement le risque "collaborateurs clés"

Annexe 1- Extrait du journal interne "la Gazette de Taviké"
édité à l'occasion des 150 ans du groupe

La politique du personnel a toujours été une affaire de dirigeants chez Taviké, du sommet du groupe jusqu'aux supérieurs hiérarchiques du siège et dans les marchés. C'est pourquoi le département du personnel conserve longtemps des attributions plutôt administratives et n'a qu'une faible influence sur la politique du personnel. Le département du personnel est directement placé sous la direction. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'il est délégué à l'un des directeurs généraux, qui placera la politique du personnel en avant-dernier dans la liste de ses principales compétences opérationnelles.

Si, de toute évidence, la politique du personnel a toujours été considérée comme importante puisqu'elle relève, aux plus hauts niveaux hiérarchiques, de la compétence du conseil d'administration, le département chargé de son exécution n'était qu'un organe exécutif se pliant aux instructions du conseil d'administration, de la direction du groupe et des cadres dirigeants. Cette situation ne change qu'en 2010, lors du départ à la retraite du directeur général François Chataigner.

La politique du personnel de Taviké s'est alors émancipée, par une revalorisation de ses missions, principalement administratives et réactives, vers des fonctions stratégiques bien plus proactives et axées sur les affaires courantes. Avec la mondialisation, elle gagne aussi une influence croissante sur la politique du personnel des marchés, sans pour autant desservir la décentralisation du groupe. Une « politique des ressources humaines Taviké » applicable dans le monde entier est en effet adoptée avec une série de directives de gestion des collaborateurs, à adapter aux réalités locales. À cette époque, la nécessité de développer une réelle politique de détection des talents à chaque échelon de l'entreprise apparaît, mais ne s'est pas concrétisée et reste à ce jour embryonnaire.

À l'heure actuelle, avec la guerre des talents (*War on Talent*), les responsables des ressources humaines, en dialogue constant avec les diverses fonctions au siège et dans les marchés, doivent anticiper avec trois à cinq ans d'avance. Ils doivent également tenir compte des nouveaux besoins, notamment ceux liés à la numérisation, un phénomène qui rend certaines fonctions superflues, par exemple dans le domaine du marketing. Les experts du numérique étant difficiles à recruter, ils doivent être formés, ajoutant une nouvelle dimension à la formation continue traditionnellement d'excellente qualité chez Taviké.

À l'instar de ce qui passe dans la production, les capacités en termes de personnel doivent également être planifiées. Or ce processus est simplifié si les responsables des ressources humaines sont avertis à temps des réductions d'effectifs dans un domaine.

Le contact est intensifié tant avec les fonctions qu'avec les collaborateurs : depuis 2009, l'entreprise réalise tous les deux ans des enquêtes auprès du personnel intitulées « Taviké and I ». Le but : en savoir plus sur la motivation qualitative des employés, au-delà de l'aspect financier offert par un emploi. Les questions sont posées de manière à ce que les résultats soient comparables à ceux des 50 à 60 autres entreprises leaders. Le questionnaire de 2014, auquel 290.000 collaborateurs ont participé et qui englobe pour la première fois la majorité des 320 000 collaborateurs du groupe, révèle que ceux-ci apprécient largement la sécurité financière, mais souhaitent davantage de reconnaissance de la part de leurs supérieurs ainsi qu'une distinction claire entre récompense et reconnaissance (*Reward* et *Recognition*). Ces enquêtes, majoritairement réalisées par des canaux numériques, ont un taux de réponse de plus de 80 %. Ces retours du personnel ont également une influence toujours plus positive sur le développement de l'activité et donnent de nouvelles impulsions.

.../...

.../... Par exemple, des mesures ont été prises pour canaliser le flux d'informations toujours croissant afin de lui conférer une valeur ajoutée : les informations doivent tenir sur une seule page et il n'est pas nécessaire de répondre à chaque e-mail, sans quoi il faudrait y consacrer des journées entières. Par ailleurs, les responsables ne peuvent exiger des collaborateurs qu'ils répondent à un e-mail pendant le week-end, même s'il est courant de recevoir des e-mails le soir et le week-end dans les entreprises opérant dans le monde entier. En outre, les réunions doivent être condensées et ne doivent comprendre que le nombre de participants absolument nécessaire. Mais plutôt que d'édicter des directives ou même des interdictions dans tous ces domaines, Taviké préfère aider les collaborateurs à mieux gérer leur travail, entre autres par des cours spécifiques dispensés dans leur centre de formation. Depuis 2014, le centre propose, dans le cadre de son « campus virtuel », une formation dans le domaine numérique qui influence de plus en plus de son offre « traditionnelle ».

La fonction des ressources humaines en Belgique sert aussi, plus que par le passé, à assurer le respect des normes RH mondiales par les marchés et procède de la même manière que le département Opérations dans le domaine de la production, c'est-à-dire par des audits. Si plusieurs marchés présentent le même problème lors de ces audits, celui-ci doit être géré et résolu de façon globale. Par exemple, le siège principal dispose d'un chargé des relations avec les employés de l'entreprise (*Corporate Employee Relations*) qui doit faire en sorte que les règles de Taviké dans le domaine des conditions de travail soient respectées et que la relation avec les représentants du personnel et le dialogue social soient maintenus. Ses tâches sont aussi la promotion de la santé du personnel, entre autres par l'offre disponible dans les restaurants du personnel, qui doit répondre aux standards du « nutrition, santé et bien-être » : des normes qui ne doivent pas valoir uniquement pour les consommateurs, mais aussi pour le personnel de Taviké. Le personnel doit en outre être mieux informé des questions de nutrition que les collaborateurs d'autres entreprises afin d'être des ambassadeurs de l'alimentation saine. La sécurité sur le lieu de travail est une autre préoccupation importante à laquelle les Ressources humaines et le « *Safety, Health, Environment* » (SH&E, service pour la sécurité, la santé et l'environnement) travaillent en étroite collaboration.

Source : *La Gazette de Taviké*

Annexe 2 - Collaborateurs et valeurs

Les femmes et les hommes qui travaillent pour Taviké France sont la richesse de notre entreprise. Pour développer le potentiel de chacun d'entre eux, nous nous appuyons sur les « Principes de gestion et de leadership » du groupe, basés sur le respect, la confiance, l'éthique, l'intégrité et l'honnêteté.

Au-delà, notre politique Ressources Humaines vise à assurer à l'ensemble de nos collaborateurs la sécurité de ses conditions de travail et la protection contre toute forme de harcèlement ou de discrimination. Nous sommes également très attachés au respect de la diversité et à l'égalité des chances, que ce soit en termes de recrutement, de promotion interne ou d'accès à la formation.

La formation au service du développement des compétences

La formation fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. Nous considérons que tous nos collaborateurs, quelle que soit leur fonction, doivent avoir accès à l'amélioration permanente de leurs connaissances et de leurs compétences. Dans le cadre de programmes de développement individuels, nous proposons, chaque année, un ou plusieurs rendez-vous à nos salariés, pendant lesquels ils peuvent exprimer leurs objectifs et leurs attentes. Ces points sont suivis d'un commentaire de leur manager concernant les résultats obtenus et les possibilités d'évolution futures. Ces bilans permettent de mettre en œuvre des programmes de formation adaptés, afin d'élargir les qualifications personnelles et professionnelles de chacun.

Source : *site Internet de Taviké France*

Durant la crise économique de 2008, des entreprises du monde entier ont réduit leurs effectifs. Entre fin 2008 et le milieu de l'année 2010, les firmes américaines ont, à elles seules, licencié plus de huit millions de salariés. Même dans des périodes économiques et financières plus fastes, les entreprises dégraissent souvent car elles y voient un moyen de réduire les coûts, d'ajuster les structures et de gagner en légèreté et en productivité. Malgré la fréquence du « downsizing », le désaccord règne encore entre les chercheurs comme dans les milieux d'affaires sur la viabilité de cette pratique. Nous venons nourrir le débat avec notre propre étude qui indique que la réduction d'effectifs peut, en réalité, accroître le risque de faillite.[...]

Les partisans des réductions d'effectifs soutiennent que cette stratégie est efficace et offre des avantages comme l'amélioration des résultats et du chiffre d'affaires. Ses détracteurs, eux, pointent du doigt ses conséquences négatives parmi lesquelles une baisse des résultats et de la productivité, une diminution de la satisfaction des clients et des effets pervers sur les effectifs restants – un stress accru, par exemple. [...]

Les conséquences à long terme du downsizing

Notre équipe de chercheurs de l'université d'Auburn, de l'université Baylor et de l'université du Tennessee à Chattanooga a voulu mieux comprendre les conséquences du downsizing au sein de grandes entreprises basées aux États-Unis. [...] Nous avons testé la théorie selon laquelle réduire les effectifs pouvait entraîner quantité de problèmes qui finissent par augmenter le risque de faillite. Pour en citer quelques-uns : les firmes qui débauchent perdent un savoir précieux avec le départ de leurs salariés ; le personnel restant peine à gérer une charge de travail accrue, ce qui lui laisse peu de temps pour acquérir de nouvelles compétences ; et les salariés en place perdent confiance dans leurs dirigeants, ce qui les rend moins impliqués et moins fidèles. Beaucoup de ces effets peuvent avoir des conséquences à long terme – une baisse de l'innovation, par exemple – dont les indicateurs financiers à court terme ne rendent pas compte. Nous avons cherché à savoir si ces effets pouvaient accroître le risque de faillite des entreprises.

Pour étudier ces conséquences potentielles, nous avons examiné les données 2010 de 4 710 entreprises cotées en Bourse et déterminé si elles avaient déposé le bilan dans les cinq années suivantes. [...] Pour garantir l'exactitude de nos résultats, nous avons considéré des facteurs potentiels connus pour influencer à la fois la réduction d'effectifs et la faillite. [...]

Un risque de faillite deux fois plus élevé

Nous avons constaté que le risque de faillite était deux fois plus élevé chez les entreprises qui avaient réduit leur personnel que chez les autres. Bien que cette stratégie soit en mesure de produire des résultats positifs, notamment de réaliser des économies à court terme, elle engage les entreprises dans une mauvaise voie qui augmente leur risque de faillite. Même si la réduction d'effectifs n'est pas toujours fatale, elle multiplie les chances de dépôt de bilan dans le futur.

Au vu de ces résultats, nous avons cherché à comprendre pourquoi certaines firmes parvenaient à surmonter les effets négatifs du downsizing et d'autres non. [...]

Nous avons supposé que l'examen des ressources restantes des entreprises pourrait nous éclairer sur cette question. Nous avons donc étudié leurs ressources immatérielles (appréciées par le Q de Tobin, une mesure de la valeur de la firme dont ses bilans ne rendent pas compte), leurs ressources financières et leurs ressources physiques.

Nous avons découvert qu'une abondance de ressources financières et physiques ne remplaçait pas les salariés licenciés qui remplissaient de multiples rôles : travailleurs, porteurs de connaissances et contributeurs à la culture de l'entreprise. .../...

.../...

On considère souvent que disposer de nombreux capitaux est la panacée ; nous avons donc constaté avec surprise et intérêt que ces ressources ne contribuaient pas à prévenir la faillite des firmes qui licenciaient.

Des ressources immatérielles indispensables

En revanche, ce que nous avons découvert, c'est que les ressources immatérielles contribuaient à diminuer la probabilité d'une faillite chez les entreprises qui licenciaient. Elles peuvent être redéployées de manière unique et éventuellement innovante à la suite d'une réduction d'effectifs. Par exemple, le savoir du personnel existant peut être utilisé pour réorganiser des process interrompus ou les remplacer par de plus efficaces. De même, puisque ces ressources peuvent être employées de multiples façons, les firmes peuvent s'en servir pour attirer des associés capables de combler les vides laissés par les salariés licenciés, et donc d'amortir le choc.

Les résultats de notre étude suggèrent qu'avant de décider de licencier, les dirigeants devraient se demander si les bénéfices qu'ils en tireront à court-terme seront supérieurs aux effets potentiellement graves à long terme. Ils devraient aussi examiner les spécificités de leur portefeuille de ressources pour déterminer si leur entreprise est correctement protégée contre ceux-ci. Toute mesure qui élimine des ressources immatérielles importantes risque de limiter la capacité des managers à contrer les effets délétères des licenciements.

Étant donné que les licenciements font souvent partie d'un plan de restructuration plus vaste, les dirigeants doivent veiller à conserver des ressources de nature à réduire les risques d'effets négatifs. Surtout, les firmes qui envisagent de licencier doivent se focaliser avec soin sur leurs ressources immatérielles plutôt que sur leurs moyens financiers ou physiques car ce sont elles qui seront déterminantes en cas de départ de salariés précieux.

Source : Site Hbrfrance, Chroniques d'experts, 17/08/2017

La digitalisation dans les entreprises répond à deux besoins : le premier qui est de rendre la fonction RH digitale et d'orienter ses services aux collaborateurs « plus digitaux », la seconde, être le fer de lance de la digitalisation des métiers, en gérant les projets de digitalisation côté RH.

La digitalisation, au-delà des nouvelles fonctionnalités qu'elle permet, impacte fortement et durablement les services RH :

- nouvelle posture à adopter (notamment visible dans le recrutement, qui s'effectue à présent en grande partie sur les réseaux sociaux professionnels et à distance) ;
- nouvelles formes d'apprentissage (MOOC, classes virtuelles, ...) ;
- nouvelles relations entre les collaborateurs, mais également entre les entreprises et leurs collaborateurs (réseaux sociaux internes, développement des applications mobiles de recrutement et de gestion des notes de frais, communication multicanal, développement de l'instantanéité ...).

Rappelons ce que l'on entend par le terme « digitalisation ». Cela va bien plus loin que la simple numérisation de documents et leur gestion électronique. Coffre-fort salarié, signature électronique, massive open online courses (MOOC), workflows automatiques, big data, réseaux sociaux d'entreprise, applications mobiles, sont autant de fonctionnalités et enjeux associés à la digitalisation des processus RH.

Enjeux à digitaliser ses processus RH

Jean-Marc BARFETY, ex-directeur SIRH chez PSA nous donne son point de vue :

« Digitaliser, c'est donner davantage de robustesse à un processus, pouvoir le maîtriser plus facilement. La digitalisation permet de se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, réduire les coûts, gagner du temps en gestion du quotidien mais également en qualité : il faut proposer à nos clients internes que sont les salariés les mêmes services que ceux que le Groupe offre à ses clients externes. L'enjeu d'image est double, puisqu'une mauvaise qualité des données peut freiner l'adhésion d'un collaborateur à un outil, et donc réduire le retour sur investissement de l'outil. »

Attentes des salariés en matière de digitalisation

Lionel SFAR, directeur SIRH chez Essilor explique :

« Les habitudes des salariés évoluent, avec une présence permanente de la digitalisation dans leur quotidien. Les collaborateurs ne comprennent pas pourquoi leur entreprise ne peut leur offrir un même niveau de service et de réactivité que celui qu'ils ont dans leur vie personnelle.

Les outils et les technologies digitales doivent être avant tout pensés pour une utilisation par les collaborateurs, dont les attentes sur ces sujets sont extrêmement fortes : accès instantané à l'information, fiabilité de la donnée, réactivité, rapidité de chargement des pages, ergonomie des portails, mobilité, etc. ...

Demain, les entreprises devront s'adapter à ces évolutions et à ces demandes. Les équipes RH devront assumer leur rôle de premier interlocuteur des salariés en prenant le leadership sur cette thématique qu'est la digitalisation. Digitaliser ses processus RH est une démarche de longue haleine nécessitant de repenser son organisation. » [...]

Source : Site Focus RH

Annexe 5 - Prévion de mobilité des postes clés par site suite au projet « Objectif Performance »

NOM	PRÉNOM	FONCTION	FILIALE	SITUATION FAMILIALE	PROJET MOBILITÉ	SUITE À DONNER
■■■■■	■■■■■	Directrice des achats produits infantiles	Nutrition infantile	Mariée 2 enfants	Envisage une reconversion et une création d'entreprise	
■■■■■	■■■■■	Community manager	Lognes	Célibataire	Souhaite quitter l'entreprise, éloignement géographique trop important	
■■■■■	■■■■■	Responsable des tests consommateurs	Taviké surgel	Célibataire 1 enfant		
■■■■■	■■■■■	Assistant RH recrutement	Lognes	Marié 1 enfant		
■■■■■	■■■■■	Chef de projet « respect pour la planète »	Waters	Pacs	Envisage une reconversion et une création d'entreprise	
■■■■■	■■■■■	Référente écoles et apprentissage	Lognes	Divorcée 3 enfants		
■■■■■	■■■■■	Directeur commercial	Pet food	Marié	Retraite prévue fin 2021	
■■■■■	■■■■■	Assistante qualité	Lognes	Pacs	Souhaite quitter l'entreprise, éloignement géographique trop important	
■■■■■	■■■■■					
■■■■■	■■■■■					
■■■■■	■■■■■					

[...]

Octobre 2014. Le PDG de Total, Christophe de Margerie, trouve la mort dans un accident d'avion. Un choc émotionnel pour le groupe pétrolier, avec des conséquences en termes d'image et de relations avec les partenaires politiques et économiques. Mais la solidité financière et la stabilité du business model de l'entreprise presque centenaire permettent d'éviter la panique boursière. Après avoir perdu 2 % à l'ouverture de la Bourse de Paris le 21 octobre, le titre a rapidement effacé ses pertes.

Le cas d'Apple a été plus compliqué. Suite aux rumeurs sur l'état de santé de Steve Jobs, et sur son éventuel départ de l'entreprise en janvier 2008, le titre Apple a plongé de 200 à 130 dollars en quelques jours. En un mois, sa capitalisation boursière a chuté de plus de 50 milliards de dollars, l'équivalent du PIB d'un pays comme la Bulgarie ou la Croatie. Un exemple extrême de risque « collaborateur clé ». [...]

Identifier les ressources rares

Les risques collaborateurs clés peuvent être définis comme les situations potentielles ou avérées dans lesquelles une entreprise subit une désorganisation du fait d'une absence temporaire, durable ou définitive de collaborateurs identifiés comme étant des ressources rares dans une organisation. Les collaborateurs clés sont par exemple des dirigeants d'entreprise ou des membres du management connus pour leur compétence, leur aptitude au pilotage de l'organisation, leur capacité à fédérer ou encore pour leur connaissance d'un secteur d'activité et leur vision stratégique.

Les ressources rares sont par exemple des personnes dotées de capacités remarquées d'organisation, de cadres ayant une très bonne connaissance de la « mémoire de l'entreprise », connaissant les dossiers complexes et les projets qui échappent à beaucoup, ce qui est particulièrement vrai dans des organisations très hiérarchisées et décentralisées. Il peut s'agir du commercial fortement apprécié et reconnu par les clients, notamment des grands comptes, et qui, lorsqu'il s'en va, part souvent avec quelques clients clés.

Dans une acception plus large, le risque collaborateur clé s'étend aussi au cas du prestataire (pour cette raison, les contrats de sous-traitance, notamment en matière de prestations intellectuelles, prévoient souvent des clauses interdisant à un consultant d'être recruté par une entreprise cliente pendant une période et dans une zone géographique données). Il s'étend aussi aux ressources a priori non concernées par cette problématique qui peuvent s'avérer clé selon la période à considérer pour l'entreprise. Cela peut être le cas des fonctions comptables en période de clôture de bilan, des fonctions de conformité en période de contrôle des autorités de tutelle, ou des fonctions commerciales en période de renouvellement annuel des contrats.

Utiliser une matrice de risque

Pour évaluer le risque collaborateur clé, les entreprises peuvent utiliser l'approche « matrice de risque ». [...] Les profils en tension concernent notamment les fonctions logistiques, devenues aujourd'hui stratégiques pour les entreprises du secteur de la distribution (capacité à acheminer à moindre coût, sans défaut de qualité et sans risque sur les délais les marchandises diverses avec une logique de minimisation des stocks). C'est aussi le cas, dans une moindre mesure, des fonctions de contrôleur de gestion et des commerciaux spécialisés en distribution, ayant une forte connaissance des organisations du secteur, des filières d'acheminement, des sources de performance à révéler, et des coûts cachés sur lesquels rogner pour obtenir une marge bénéficiaire dans un secteur aujourd'hui réputé comme difficile.

[...]

Source : Site Hbrfrance, Chroniques d'experts, 17/05/2017

La direction vous demande de lui apporter des solutions pour que le projet « Objectif performance » soit une réussite. Elle espère, notamment, que ce sera l'occasion de repenser les modes de mobilité de ses salariés pour se rendre au travail ou pour effectuer leurs déplacements professionnels. C'est aussi l'opportunité pour la nouvelle structure de favoriser le télétravail quand le poste le permet.

Vos missions :

Pour mener à bien vos missions, vous prendrez soin de vous appuyer sur des grilles d'analyse théoriques adaptées au cas, ainsi que sur les documents fournis en annexe et les éléments du contexte.

2.1 Le projet de déménagement inquiète les syndicats du groupe, qui craignent qu'une partie des salariés ne puissent suivre l'entreprise dans son projet. La presse s'est fait l'écho de ces inquiétudes et la direction prend ce sujet très au sérieux.

Vous proposerez un indicateur chiffré qui permettra, une fois le déménagement réalisé, de mesurer le phénomène de la « charrette de paille » évoqué en annexe 7. Vous en expliquerez le mode de calcul et la pertinence.

2.2 Le déménagement et la réunion des différents sièges sociaux de Taviké France et de ses filiales à Asnières-sur-Seine nécessitent de redéfinir le plan de mobilité employeur des différentes entreprises concernées. À ce titre, vous êtes chargé(e) de présenter un formulaire numérique destiné à recenser les contraintes actuelles et les attentes des collaborateurs en matière de transports par rapport au futur site d'Asnières-sur-Seine.

2.3 Le déménagement est pour Taviké France l'occasion de développer de manière plus importante le télétravail. La direction générale de Taviké France vous demande de lui envoyer un courriel, dans lequel :

- Vous présenterez les conditions juridiques de mise en œuvre de ce mode d'organisation dans l'entreprise et vous déterminerez notamment si le salarié en télétravail peut prétendre à l'indemnité au titre de l'occupation de son domicile à des fins professionnelles ;
- Vous montrerez les avantages et les inconvénients du télétravail.

Liste des annexes :

- **Annexe 7** : Taviké va quitter Lognes pour Asnières-sur-Seine
- **Annexe 8** : Article L1214-8-2 du code des transports
- **Annexe 9** : Descriptif du site d'Asnières-sur-Seine par le cabinet d'architecte Tablature en charge du projet
- **Annexe 10** : Témoignages sur le télétravail
- **Annexe 11** : Documentation juridique

Annexe 7 - Taviké va quitter Lognes pour Asnières-sur-Seine

Taviké France va quitter Lognes pour Asnières-sur-Seine en 2021. L'objectif est de réunir les différentes divisions du groupe sur un même lieu.

Hyppolite Gotainer, patron de Taviké France, a informé ses salariés du déménagement des équipes de Taviké en 2021 via Facebook.

Taviké France envisageait depuis un moment de faire ses cartons en vue de déménager dans l'Ouest parisien. La filiale française du géant belge quittera Lognes (77) début 2021. Et les 3 500 salariés de Taviké France, ainsi que de certaines de ses filiales iront alors s'installer à Asnières-sur-Seine (92), une banlieue où sont déjà installés les sièges sociaux de nombreuses entreprises. Acquis par Taviké il y a plus de 30 ans, le site de Lognes sera mis en vente.

« Charette de paille »

Taviké France est installé à Lognes, dans un grand parc, depuis 1995. A l'époque, Taviké France employait 2 000 salariés. 1 800 avait suivi le groupe à Lognes, dans le grand Est parisien. Dès la première année, environ 200 salariés avaient quitté l'entreprise en raison de temps de transports trop importants. C'est ce que l'on appelle une « charrette de paille » : lorsqu'on la déplace, il y a toujours des brins de paille qui s'en échappent. Idem pour un déménagement d'entreprise : les salariés ne peuvent pas tous suivre. D'ailleurs, les syndicats de Taviké France s'inquiètent des conséquences sociales de ce déménagement de Lognes à Asnières-sur-Seine.

Annexe 8 - Article L1214-8-2 du code des transports

I.- Le plan de mobilité employeur [...] vise à optimiser et à augmenter l'efficacité des déplacements liés à l'activité de l'entreprise, en particulier ceux de son personnel, dans une perspective de diminution des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques et de réduction de la congestion des infrastructures et des moyens de transports.

Le plan de mobilité employeur évalue l'offre de transport existante et projetée, analyse les déplacements entre le domicile et le travail et les déplacements professionnels, comprend un programme d'actions adapté à la situation de l'établissement, un plan de financement et un calendrier de réalisation des actions, et précise les modalités de son suivi et de ses mises à jour.

Le programme d'actions peut notamment comporter des mesures relatives à la promotion des moyens et usages de transports alternatifs à la voiture individuelle, à l'utilisation des transports en commun, au covoiturage et à l'auto-partage, à la marche et à l'usage du vélo, à l'organisation du travail, au télétravail et à la flexibilité des horaires, à la logistique et aux livraisons de marchandises.

Le plan de mobilité employeur est transmis à l'autorité organisatrice de la mobilité territorialement compétente.[...]

II bis.- À défaut d'accord sur les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail, [...] les entreprises [...] dont cinquante salariés au moins sont employés sur un même site, élaborent un plan de mobilité employeur sur leurs différents sites pour améliorer la mobilité de leur personnel. Ce plan de mobilité employeur inclut des dispositions concernant le soutien aux déplacements domicile-travail de leur personnel [...].

III.- Les entreprises situées sur un même site peuvent établir un plan de mobilité employeur commun, qui vise les mêmes objectifs que le plan de mobilité employeur défini au I et qui est soumis à la même obligation de transmission à l'autorité organisatrice de la mobilité territorialement compétente.

Annexe 9 - Descriptif du site d'Asnières-sur-Seine par le cabinet d'architecte Tablature en charge du projet

Le site d'Asnières-sur-Seine est accessible à tous et de partout.

- Il répond à toutes les contraintes et facilite la mobilité.
- Il est situé à 4 minutes à pied du métro "Les Agnettes" (M13). Il est largement desservi par les transports en commun : Métro (ligne 13), bus (n°178, n° 238 et n° 366), tramway (T1).
- Il relie en moins de 35 minutes les principaux pôles parisiens :

Temps de parcours (en transports en commun) :

- Gare Montparnasse : 33 minutes
- Gare du Nord : 34 minutes
- La Défense : 26 minutes
- Gare Saint-Lazare : 22 minutes

(Source : RATP)

- Il propose un parking pour les deux-roues et 488 places pour les automobilistes. La Porte d'Asnières offre un accès immédiat au boulevard périphérique.
- Il encourage les mobilités écologiques. Les vélos ont aussi leur espace et des bornes Vélib' ont été installées devant l'immeuble.

Annexe 10 - Témoignages sur le télétravail

Bertrand, 47 ans, salarié chez Taviké Surgel, travaille en télétravail tous les jeudis

« Evidemment les outils informatiques poussent à travailler tout le temps. Il y a toujours un signal qui m'indique que j'ai reçu un mail ou un appel. À l'issue d'une journée de télétravail lorsque je suis avec ma femme et mes enfants devant la télévision, il est difficile de ne pas regarder. J'essaye de me fixer comme règle de ne pas le faire de manière permanente. Dans ma journée de télétravail, il n'y a qu'avant la pause déjeuner et en fin d'après-midi que je m'autorise à les consulter. Mais je ne me tiens pas toujours à cette règle ».

Aurélien, 35 ans, salarié chez Waters, travaille en télétravail les mardis

« Honnêtement, avec les enfants, le temps de trajet et son coût, je préfère largement ma journée de télétravail. Je ne suis pas certain de travailler plus en termes d'amplitude horaire, mais j'ai l'impression d'être largement plus performant chez moi qu'au bureau. Au siège, je suis tout le temps dérangé par des personnes qui rentrent dans mon bureau, et lorsque je ferme la porte, je passe pour l'asocial de service. Chez moi, une fois que les enfants sont à l'école je suis au calme sans dérangement : le téléphone ne sonne presque pas, il n'y a pas sans cesse de va-et-vient... Par contre, lorsqu'il faut être réactif, on se sent presque coupable de ne pas l'être immédiatement. Si un mail important arrive et qu'on est en pause, en train de faire un truc perso, on s'en veut de ne pas avoir été là, au moment où c'est arrivé, alors qu'au bureau on ne s'en serait pas voulu. Mais on ne veut pas donner l'impression aux autres qu'on n'est pas joignable parce qu'on ne travaille pas, qu'on est sur notre canapé. Mais je sais aussi que ce genre de réactions peut être le fait de salariés qui n'ont pas eu leur avenant au contrat de travail. Il y a parfois de la jalousie avec ceux qui télétravaillent et une forme de dénigrement ».

Elise, 43 ans, salariée chez Waters, travaille essentiellement à domicile et en nomadisme chez les clients

« Ce qui me plaît, c'est la sensation d'indépendance. Au début, je devais rentrer mes heures dans un logiciel pour que mon supérieur puisse constater que je travaillais, je le mettais en copie de tous les mails et on faisait un point une fois par semaine de visu. En théorie, je dois toujours le

faire, mais il y a comme un accord tacite avec mon supérieur pour ne plus le faire. Il a confiance en moi et tant que le résultat de ce qui est demandé est obtenu, ça va. Maintenant lorsqu'il m'appelle ou m'envoie un mail ou un SMS, il commence toujours par « excuse-moi de te déranger », c'est à peine s'il dit bonjour. Quelque part on a une relation plus intime, il a conscience que j'ai une vie privée et lorsqu'il me contacte, nos échanges sont plus fructueux que lorsque je travaille au siège, où il y a plein d'autres salariés ».

Richard, 48 ans, manager d'une équipe de 10 personnes, qui travaillent toutes en télétravail au moins une fois par semaine

« Je n'ai pas trop de problème avec le télétravail, c'est une forte demande des salariés et il faut savoir faire confiance même si ce n'est pas toujours facile d'avoir à manager des gens qu'on voit rarement. Tant que le travail est fait ça va. En fait, j'estime que le contrôle se fait plus en amont, lorsqu'on met en place de bonnes pratiques. Je m'arrange par exemple pour avoir toute mon équipe les lundis et vendredis. D'abord parce que c'est bien de se voir en début de semaine pour fixer les objectifs et en fin pour voir s'ils sont atteints. Mais honnêtement il y a une raison en plus, pour moi le lundi c'est le jour des courses et le vendredi celui du ménage, si je permets du télétravail ces deux journées, je suis certain que le travail ne sera pas fait, ce sera comme une 3ème journée de week-end.

De toute façon il ne faut pas se leurrer, on n'a pas vraiment les moyens de surveiller, même si on leur fournit bien évidemment le matériel et qu'on dispose de plein de statistiques sur leur activité, ce sont les salariés qui dans leur pratique choisissent les outils. Je sais par exemple que mon équipe communique beaucoup par Skype alors que cela ne fait pas partie des logiciels que l'on recommande pour des problèmes de confidentialité.

L'autre souci, c'est de prendre en compte l'équipe au complet dans ses décisions, et de n'oublier personne au bord de la route. Lorsque j'organise une réunion, c'est parfois le casse-tête : il faut que tout le monde soit là, sinon on me le reproche, parce que voir les gens c'est quand même important, et il ne faut pas qu'une personne se sente exclue. Les réunions téléphoniques ne remplaceront jamais les réunions physiques ».

Annexe 11 - Documentation juridique

☛ Cass. soc., 21 septembre 2016

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que M. X... a été engagé à compter du 25 mai 1992 par la société A. avec transfert de son contrat de travail le 1er octobre 2006 à la société W. aux droits de laquelle vient la société GED (la société) ; que licencié pour faute grave par lettre du 2 octobre 2007, il a saisi la juridiction prud'homale de diverses demandes au titre de l'exécution et de la rupture du contrat de travail ;

[...]

Attendu que le salarié ne peut prétendre à une indemnité au titre de l'occupation de son domicile à des fins professionnelles dès lors qu'un local professionnel est mis effectivement à sa disposition ;

Attendu que pour faire droit à la demande d'indemnité pour occupation de son domicile à des fins professionnelles, l'arrêt énonce que la société rappelle que le salarié était rattaché à sa direction régionale Ouest située à Rennes avec obligation de résidence à Caen ou dans sa région, qu'il avait donc la possibilité d'utiliser le bureau de Rennes mis à la disposition de tous les inspecteurs puis ceux de Vern-sur-Seiche ou Torigni-sur-Vire, et que c'est par convenance personnelle que l'intéressé a préféré effectuer la gestion administrative de son emploi à son domicile, que cette pratique avait été réalisée à la demande du salarié et que son précédent employeur avait assumé le coût de l'installation en lui fournissant le matériel informatique nécessaire (ordinateur,

imprimante, fax, téléphone, connexion internet), mais que la cour ne constate aucun accord du salarié pour ce faire et qu'au contraire, il apparaît que les inspecteurs technico-commerciaux revendiquaient depuis au moins 2004 une indemnisation pour les dépenses et charges induites par le travail de bureau à leur domicile que leur employeur avait favorisé par l'installation ci-dessus décrite, que la demande est donc justifiée ;

Qu'en statuant ainsi, alors qu'elle avait relevé que l'employeur avait effectivement mis à la disposition du salarié un local professionnel en divers lieux tels que Rennes, Vern-sur-Seiche et Torigni-sur-Vire, la cour d'appel, qui n'a pas tiré les conséquences légales de ses constatations, a violé le texte susvisé ;

[...]
PAR CES MOTIFS : CASSE ET ANNULE, [...] en ce qu'il fait droit à la demande d'indemnisation de frais professionnels de M. X.

☛ **Cass. soc., 8 novembre 2017**

Attendu, selon les arrêts attaqués (Paris, 13 avril 2016), que Mmes Y. et cinq autres salariés itinérants de la société SAF, exerçant les fonctions de visiteurs médicaux ou de délégués pharmaceutiques, ont saisi la juridiction prud'homale de demandes d'indemnisation au titre de l'occupation d'une partie de leur logement personnel à des fins professionnelles ;

[...]

Attendu que l'employeur fait grief aux arrêts de faire droit aux demandes des salariés [...] ;

Mais attendu que le salarié peut prétendre à une indemnité au titre de l'occupation de son domicile à des fins professionnelles dès lors qu'un local professionnel n'est pas mis effectivement à sa disposition ;

Et attendu qu'ayant, d'une part, constaté que les personnels itinérants doivent notamment gérer des commandes, préparer leurs visites et en rendre compte, actualiser leurs informations, répondre à leurs courriels, accéder aux formations obligatoires dispensées à distance, alors même qu'ils ne disposent pas de lieu au sein de l'entreprise pour accomplir ces tâches, et d'autre part, retenu, que si les intéressés peuvent exécuter certaines tâches courantes grâce à une connexion en WIFI ou au moyen d'une clé 3G leur permettant de se connecter en tout lieu, l'employeur ne peut pour autant prétendre que l'exécution par les salariés de leurs tâches administratives à domicile ne résulte que de leur seul choix, compte tenu de la diversité de ces tâches et de la nécessité de pouvoir s'y consacrer sérieusement dans de bonnes conditions, la cour d'appel a légalement justifié sa décision ;

PAR CES MOTIFS, [...] REJETTE les pourvois.

Parmi les 400 postes supprimés, la filiale française axe sa stratégie RH sur le non-remplacement de ces postes par un *turn-over* naturel qui va permettre des actions d'accompagnement de mobilité interne ou externe et d'aménagement de fin de carrière.

Le projet « Objectif performance » inquiète une grande partie des collaborateurs des différentes sociétés concernées : la peur de perdre son emploi, sa fonction, l'absence de repères au sein du nouveau lieu de travail, le rallongement du temps de trajet entre le domicile et le nouveau siège social...

Afin de répondre à ces inquiétudes, la direction de Taviké France projette de présenter les différents éléments de son plan de réorganisation et du projet « Objectif performance » à l'ensemble des salariés pour assurer l'efficacité de ses actions.

Vos missions :

Pour mener à bien vos missions, vous prendrez soin de vous appuyer sur des grilles d'analyse théoriques adaptées au cas, ainsi que sur les documents fournis en annexe et les éléments du contexte.

- 3.1** Dans le cadre de sa future négociation avec les représentants du personnel, la direction vous a chargé de présenter et d'analyser les enjeux de la gestion des seniors au sein de Taviké et les diverses modalités d'aménagement de fin de carrière qui peuvent être envisagées. Votre réflexion devra prendre appui sur des arguments théoriques.
- 3.2** La direction travaille sur le plan de communication destiné à présenter le projet « Objectif performance » à l'ensemble des salariés. Pour l'aider dans son travail, à sa demande, vous lui adressez une note précisant notamment les étapes essentielles du plan de communication interne relatif au projet « Objectif performance ».
- 3.3** La direction souhaite renforcer le sentiment d'appartenance des salariés en agissant principalement sur des actions permettant de développer la marque employeur de l'entreprise. Vous donnerez la définition de la notion de marque employeur, ses fondements théoriques et proposerez des actions concrètes et adaptées au contexte du groupe pouvant être mises en place pour la renforcer.

Liste des annexes :

- **Annexe 12** : Les dangers d'une marque employeur idéalisée

La "marque employeur" est un élément clé de la stratégie de séduction des DRH.

Attirer les plus brillants candidats et les conserver est un enjeu crucial dans la guerre des talents que se livrent les entreprises. Les difficultés de recrutement et de fidélisation que rencontrent les entreprises de plusieurs secteurs d'activité (informatique et numérique, banque et assurance, métallurgie, énergie, armée...) les conduisent à soigner leur marque employeur pour promouvoir l'image d'un « employeur de choix », au travers des avantages et de la proposition de valeur qui sont communiqués par l'entreprise dans son rôle d'employeur.

Dans un contexte marqué par des scandales éthiques et une méfiance à l'égard des discours des entreprises, il est légitime de se poser la question de l'impact sur les collaborateurs des différences entre ce discours, véhiculé au travers des informations officielles (site corporate, réseaux sociaux professionnels, forums, salons et entretiens de recrutement) et la réalité vécue en interne. L'étude principale, menée par Audrey Charbonnier-Voirin, Charlotte Laget et Alexandra Vignolles porte sur 186 collaborateurs de 5 SSII (Sociétés de Service et d'Ingénierie Informatique) françaises de tailles différentes. Ce secteur fait face à une pénurie d'ingénieurs informatiques et à des taux de turn-over moyens se situant entre 15 et 20 %, les sociétés n'hésitant pas à chasser les salariés de leurs concurrents. Nous avons cherché à évaluer la manière dont ces personnes percevaient la marque employeur externe de leur société, lorsqu'ils étaient encore candidats, au travers de plusieurs dimensions liées à l'intérêt du travail (degré d'autonomie, de responsabilité, d'initiative et de créativité), à l'ambiance (relations avec les collègues et les supérieurs), au développement professionnel (opportunités de développer ses compétences, formations, suivi et évolution de carrière) et à la rémunération. L'objectif était ensuite de réévaluer ces mêmes éléments une fois qu'ils avaient intégré l'entreprise. Puis de voir comment des écarts peuvent affecter les collaborateurs, notamment en termes d'implication envers l'entreprise et d'intention de la quitter dans un secteur où il est facile de retrouver un emploi.

Les résultats montrent que la communication d'une marque employeur idéalisée ou irréaliste entraîne des déceptions qui ont des conséquences très préjudiciables pour les entreprises. Les collaborateurs se sentent floués lorsque les informations se révèlent fausses car elles sont considérées comme autant de promesses non tenues. Ainsi, plus l'écart entre la marque employeur externe et interne est grand, plus l'intention de quitter l'entreprise s'accroît. Les taux de turn-over constatés dans les sociétés étudiées le confirment : il est de plus de 23 % dans les deux SSII qui enregistrent les plus forts écarts (jusqu'à 30 % pour certaines tranches d'âges) tandis qu'il est de moins de 3 % dans celle où les collaborateurs évaluent la marque employeur réelle comme étant conforme à ce à quoi ils s'attendaient avant d'intégrer l'entreprise. Moins mesurable mais tout aussi préjudiciable, le degré d'implication est considérablement réduit dans le premier cas (moindre attachement et loyauté envers l'entreprise notamment). Ce résultat est très important car les collaborateurs peuvent rester dans l'entreprise, par manque d'opportunités notamment, mais une forte déception se traduira par un désinvestissement tout aussi conséquent, en réponse à ce mensonge parfois vécu comme une véritable trahison.

De tels constats coûtent cher à l'entreprise, en termes de temps et de dépenses consacrées aux remplacements : sélection, recrutement, intégration et formation des nouvelles recrues, pertes de savoirs, risques pour la cohésion des équipes...et perte d'efficacité. Un recrutement qui se révèle être un échec coûterait entre 40 000 euros et 100 000 euros selon Gwenaëlle Quénaon-Hervé, directrice générale adjointe du site Regionsjob.com. Des sommes « perdues » qui, investies pour rendre la réalité en phase avec les discours, permettraient d'inverser la tendance. Les résultats montrent également que l'intention de quitter et le désinvestissement

sont tout aussi importants lorsque la marque employeur était évaluée comme faible avant le recrutement et qu'elle le demeure une fois le salarié en poste. Seul compte finalement l'« expérience collaborateurs » : ce qu'ils vivent et apprécient réellement chez leur employeur. Il s'agit en conséquence d'avoir une cohérence entre les discours de l'employeur, ses actes et ce que vivent réellement les collaborateurs, en les intégrant dans le processus de construction de la marque employeur. D'autant que leurs comportements, discours, témoignages et retours d'expériences seraient plus puissants que la communication institutionnelle en termes d'attractivité et renforcerait la crédibilité des messages sur lesquels l'entreprise communique. La fonction RH a un rôle fondamental aussi bien dans l'expérience candidats que dans l'expérience collaborateurs car les pratiques RH sont perçues par les individus comme les principaux signaux envoyés par l'organisation sur son rôle d'employeur. C'est notamment sur la base des conditions de travail et des pratiques objectives de gestion des compétences, de formation, de gestion de carrières, de gestion des performances, de rémunération... que les individus jugent les avantages à travailler pour une organisation.

Les pratiques et le processus de recrutement sont bien sûr cruciaux. C'est à ce moment que les attentes des candidats et les promesses de l'employeur se cristallisent à la fois par le biais du discours véhiculé lors des entretiens et par le biais de l'observation des comportements et des pratiques des futurs collègues. C'est également à ce moment que se confrontent les valeurs de l'entreprise et celles du candidat. La fonction RH doit avoir participé à la formalisation de ces valeurs organisationnelles qui servent de guide dans la sélection. Comme nous l'ont mentionné plusieurs gestionnaires de marque employeur, elle permet de dire « Voilà qui nous sommes, voilà ce que nous recherchons. Si vous êtes comme cela, vous serez bien chez nous ».

Source : site INSEEC U – Research center,

D'après Charbonnier-Voirin A., Laget, C., Vignolles A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective et l'intention de quitter l'organisation. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 93, 3-17

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

