

SESSION 2020

**AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES**

**ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

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 l'entreprise FADER Cosmetics

FADER Cosmetics est une entreprise française, acteur majeur du marché mondial des cosmétiques.

Créée au début du XX^{ème} siècle par deux frères passionnés de parfums et de maquillages, l'entreprise familiale est devenue un groupe mondial incontournable du secteur des cosmétiques, présent dans 150 pays avec plus de 30 marques différentes et plus de 83 000 collaborateurs.

L'aventure commence avec les frères Fader, diplômés de l'Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Paris, qui créent le 13 juin 1919 la « *Société Française des parfums et maquillages* », qui deviendra plus tard le groupe FADER Cosmetics. Dès 1920, les deux frères, chimistes ingénieux et fins observateurs de leur temps, ont saisi les opportunités liées à l'évolution des habitudes en matière de cosmétiques.

Cédric et Stéphane Fader créent leurs premières formules de maquillages, à base de composés chimiques haute tolérance dont le premier brevet est déposé le 3 janvier 1920. Novatrice pour l'époque, leur invention offre déjà une large gamme de couleurs naturelles. Les deux fondateurs mettent la recherche et l'innovation au cœur de leur réussite. Cette recherche constante de créativité restera toujours présente dans la culture de l'entreprise. Tout au long du XX^{ème} et du XXI^{ème} siècle, les nouvelles tendances de la mode permettent à l'entreprise de développer son activité. Les deux frères ne se contenteront pas de créer de nouveaux produits, ils seront aussi à l'origine d'événements commerciaux destinés à les promouvoir et mettront en place de nouvelles techniques publicitaires. En 1930, ils ont l'idée d'utiliser une bâche comme panneau d'affichage en recouvrant une façade entière d'un immeuble haussmannien parisien. En 1932, ils créent une chanson publicitaire pour se démarquer de leurs concurrents. Après une analyse commerciale approfondie, les frères Fader décident de conquérir le marché américain, à l'époque, le plus grand marché mondial de cosmétiques. C'est une étape majeure dans l'internationalisation de l'entreprise qui s'intensifiera au cours des décennies suivantes. La « Société Française des parfums et maquillages » devient alors le groupe « FADER Cosmetics » pour renforcer sa notoriété internationale. C'est pour l'entreprise une période de forte expansion soutenue par des investissements massifs dans le domaine de la recherche et par des lancements stratégiques qui renforcent l'image de marque de l'entreprise à travers le monde. En quelques années, le groupe FADER Cosmetics va totalement changer de dimension et devenir le leader mondial des cosmétiques, grâce à l'implantation de ses marques sur tous les continents et par des acquisitions stratégiques dans différents pays.

Le groupe est entré dans le XXI^{ème} siècle en se développant sous le signe de la diversité. L'entreprise a toujours gardé l'esprit des fondateurs : « *il n'existe pas un standard unique de beauté mais des beautés diverses et multiples qu'il convient de sublimer par une écoute attentive et une créativité régulière* ». Actuellement, les dirigeants du groupe sont optimistes : le marché de la beauté va continuer à croître dans les années à venir. L'objectif est toujours de rester le leader à la fois économique et social en matière de beauté. Le marché mondial de la beauté, d'une valeur de plus de 200 milliards d'euros, a progressé de 5 % l'an dernier. L'expansion des classes moyennes et supérieures dans les pays émergents est un relai de croissance important. De plus, l'urbanisation et le vieillissement de la population font apparaître de nouveaux besoins dans le secteur des cosmétiques. Les femmes de plus de 60 ans seront 500 millions en 2021, représentant 15 % de la population mondiale (29 % dans l'Union Européenne, 25 % aux Etats-Unis et 38 % au Japon). L'expertise acquise depuis plus de 100 ans permet au groupe FADER Cosmetics de comprendre de manière

fine les besoins et les aspirations des consommatrices et consommateurs à travers le monde.

Depuis l'origine, le groupe FADER a construit sa renommée en fondant ses évolutions sur une activité importante de recherche et développement. Renouvelé régulièrement, le portefeuille de produits est reconnu pour être particulièrement novateur. En moyenne, 500 brevets sont déposés par le groupe chaque année.

Les chiffres clés 2019 du groupe FADER Cosmetics :

- 26 milliards d'euros de chiffre d'affaires mondial.
- 877 millions d'euros d'investissement en recherche et développement.
- 20 centres de recherche répartis en 6 pôles géographiques.
- 40 sites de production.
- 120 contrôles qualité en moyenne pour chaque produit.
- 70 % des nouveaux produits lancés en présentent un profil environnemental ou sociétal amélioré.
- 1 milliard de visites des internautes sur les sites internet du groupe.
- 35 % de croissance du chiffre d'affaires e-commerce.
- une activité essentiellement tournée vers les produits cosmétiques (96 %).

Répartition du chiffre d'affaires 2019 par activité

Produits grands publics	50 %
Produits de luxe	37 %
Produits professionnels	13 %

Répartition du chiffre d'affaires 2019 par zone géographique

Europe de l'ouest	31 %
Europe de l'est	7 %
Amérique du Nord	29 %
Asie Pacifique	23 %
Amérique Latine	7 %
Afrique Moyen Orient	3 %

Les données clés de la gestion des ressources humaines du groupe :

- 83 825 collaborateurs dans le monde, dont 12 000 en France.
- 10ème place mondiale du classement des entreprises les plus attractives pour les étudiants.
- 50 nationalités différentes dans l'effectif global.
- 84 millions d'euros investis dans le développement professionnel des collaborateurs.

Le groupe FADER Cosmetics souhaite renforcer sa gestion des ressources humaines en suivant quatre objectifs stratégiques RH :

• Objectif RH 1 : Promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le groupe FADER Cosmetics a toujours attaché de la valeur aux individus pour leurs qualités personnelles et leurs compétences professionnelles.

FADER Cosmetics est une entreprise qui veille à l'égalité hommes / femmes. En 2019, les femmes représentaient 55,41 % de l'effectif en France, 59,21 % au niveau mondial.

• **Objectif RH 2 : Intégrer les personnes en situation de handicap**

Fin 2019, en France, le groupe FADER Cosmetics employait 582 personnes en situation de handicap, soit 4,85 % de l'effectif France. L'objectif du groupe est de faire évoluer les effectifs de manière à mieux représenter l'ensemble de la société, dont 15 % de ses membres, selon un rapport de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et de la Banque mondiale, souffre d'un handicap. Le groupe souhaite attirer de nouveaux talents issus des personnes en situation de handicap. L'idée est de les inciter à postuler dans le groupe pour y faire carrière.

• **Objectif RH 3 : Renforcer le management interculturel et le management intergénérationnel des collaborateurs**

En tant qu'entreprise mondiale, le groupe FADER Cosmetics est confronté à la diversité des cultures de ses collaborateurs. L'enjeu est de fédérer les 83 825 collaborateurs autour d'une culture d'entreprise en partie commune, partagée, quelle que soit l'implantation géographique des salariés. La prise en compte de la diversité et des différentes cultures de ses collaborateurs est devenue un enjeu économique pour le groupe. En effet, les dernières études internes du comité stratégique RH du groupe tendent à montrer que plus une équipe est hétérogène, plus les décisions qu'elle prend sont pertinentes, notamment dans un contexte de mondialisation des marchés. La variété des points de vue exprimés semble garante de succès. Une difficulté est de mettre en place un management adapté, capable de générer une culture d'entreprise commune tout en intégrant la spécificité culturelle de ses équipes.

De plus, l'entreprise est attachée à mettre en place des équipes diverses dans lesquelles les plus anciens sont associés à de jeunes diplômés pour co-construire de nouveaux projets. L'objectif est de mêler expériences, culture d'entreprise et créativité pour être en phase avec la société tout en bénéficiant du regard expérimenté des seniors de l'entreprise. Cependant, cette symbiose entre les générations X, Y et Z n'est pas toujours évidente et depuis quelques temps certains projets n'ont pas abouti car les équipes n'ont pas su collaborer efficacement. L'entreprise a pris la mesure du problème et souhaite mettre en place un management intergénérationnel au sein de ses équipes.

• **Objectif RH 4 : Développer la digitalisation de la gestion des ressources humaines**

Pour attirer de nouveaux talents, le groupe FADER Cosmetics souhaite utiliser de nouveaux outils de recrutement et digitaliser la gestion de ses ressources humaines. Le groupe est particulièrement attentif aux transformations des métiers et des modes de travail ; il souhaite promouvoir un leadership digital en matière de gestion des ressources humaines dans un environnement marqué par des évolutions profondes.

En qualité de consultant RH externe, vous êtes la personne chargée d'accompagner le comité stratégique RH du groupe dans sa réflexion et dans l'élaboration de solutions RH adaptées aux enjeux, aux pratiques, aux objectifs et à la culture du groupe FADER Cosmetics.

*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.***

Dossier 1 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au service de l'accueil et l'intégration des personnes handicapées

« Le groupe FADER Cosmetics est particulièrement engagé dans le respect des normes et du droit du travail sur ses différents sites. Le recrutement de talents, nécessaire au développement du groupe et à l'atteinte d'objectifs ambitieux de qualité, se fonde sur une attractivité forte, des processus efficaces de formation et de qualification, la recherche d'un réel sens au travail pour nos collaborateurs. Ces objectifs sont portés par la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences mise en place par le groupe FADER Cosmetics. Au-delà du simple respect des normes, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences du groupe aura surtout donné la possibilité depuis sa création à plus de 10 000 personnes issues de communautés en difficulté d'accéder à un emploi. Elle aura aussi permis un suivi fin de l'égalité femmes-hommes.

Pour parvenir à ce résultat, le groupe FADER développe différents programmes d'achats solidaires, de formation professionnelle, d'inclusion de personnes en situation de handicap au sein de ses équipes. Ainsi, une partie des achats du groupe sont faits auprès de fournisseurs qui permettent l'accès à un travail et à un revenu pérennes à des personnes généralement exclues du marché du travail. D'autre part, le groupe FADER finance un programme gratuit de formation professionnelle aux métiers de la beauté pour des personnes en situation de fragilité et particulièrement aux femmes vulnérables socialement ou économiquement. Enfin, le groupe FADER développe depuis 2005 une politique en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap. En 2019, le groupe FADER France compte parmi ses collaborateurs 660 personnes en situation de handicap. »

Extrait du site internet Groupe FADER Cosmetics

Vos missions

1.1 En vous appuyant sur des courants d'analyse théorique en gestion des ressources humaines, vous présenterez les enjeux de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Vous discuterez de l'efficacité de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du groupe FADER Cosmetics à partir de l'analyse des données chiffrées de la structure du personnel du groupe.

1.2 Vous analyserez les conséquences juridiques de la situation de l'emploi des personnels en situation de handicap pour le groupe FADER Cosmetics.

1.3 Vous formulerez des propositions d'actions de gestion des ressources humaines en faveur de cette catégorie de personnel, d'une part en matière de recrutement et d'autre part dans le cadre du développement de leur carrière.

Liste des annexes :

Annexe 1 : Indicateurs de GPEC du groupe FADER Cosmetics France

Annexe 2 : Le handicap, une opportunité ?

Annexe 1 : Indicateurs de GPEC du groupe FADER Cosmetics France
--

Répartition des personnels par catégorie professionnelle et âge – données 2019

	Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total	
Répartition de l'effectif	965	2 580	3 395	5 060	12 000	
Effectifs catégoriels en % du total des effectifs	8,04 %	21,50 %	28,29 %	42,17 %	100,00 %	
	Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total	Effectifs par âge en % du total des effectifs
< 20 ans	-	-	250	1 040	1 290	10,75 %
20/29 ans	40	200	950	1 240	2 430	20,25 %
30/39 ans	75	360	1 115	1 530	3 080	25,67 %
40/49 ans	250	780	720	1 000	2 750	22,92 %
50/59 ans	420	840	260	200	1 720	14,33 %
+ 60 ans	180	400	100	50	730	6,08 %
						100,00 %

Répartition des personnels par catégorie professionnelle, sexe et handicap – données 2019

	Total	Dont en situation de handicap	Hommes	Dont hommes en situation de handicap	Femmes	Dont femmes en situation de handicap
Effectif total	12 000	660	5 351	493	6 649	167

	Total	Dont en situation de handicap	Hommes	Dont hommes en situation de handicap	Femmes	Dont femmes en situation de handicap
Cadres	965	56	750	49	215	7

	Total	Dont en situation de handicap	Hommes	Dont hommes en situation de handicap	Femmes	Dont femmes en situation de handicap
Techniciens et agents de maîtrise	2 580	139	1 904	119	676	20

	Total	Dont en situation de handicap	Hommes	Dont hommes en situation de handicap	Femmes	Dont femmes en situation de handicap
Employés et ouvriers qualifiés	3 395	206	1 247	150	2 148	56

	Total	Dont en situation de handicap	Hommes	Dont hommes en situation de handicap	Femmes	Dont femmes en situation de handicap
Employés et ouvriers non qualifiés	5 060	259	1 450	175	3 610	84

Répartition des personnels par catégorie professionnelle, sexe et handicap – données en pourcentages 2019

Effectif total	100%	5,50%	44,59%	9,21%	55,41%	2,51%			

Cadres	8,04%	5,80%	77,72%	6,53%	22,28%	3,26%

Techniciens et agents de maîtrise	21,50%	5,39%	73,80%	6,25%	26,20%	2,96%

Employés et ouvriers qualifiés	28,29%	6,07%	36,73%	12,03%	63,27%	2,61%

Employés et ouvriers non qualifiés	42,17%	5,12%	28,66%	12,07%	71,34%	2,33%

Créé par et pour les entrepreneurs, le GEIQ (Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) Emploi & handicap, qui essaime dans les Hauts-de-France et au-delà, est un groupement d'entreprises impliqué dans une démarche RSE qui a pour objectif de faciliter l'intégration et la reconversion professionnelle des travailleurs handicapés depuis 18 ans. Un anniversaire que l'association a choisi de célébrer avec ses 75 entreprises adhérentes et près de 700 personnes handicapées durablement intégrées sur le plan professionnel. Objectif de l'événement : faire tomber les barrières entre le monde des valides et celui du handicap, ouvrir le monde de l'entreprise à la « différence » en levant le voile sur cette réalité encore trop mal connue et mal comprise. Mot d'ordre ? Inclusion !

En 18 ans, nous avons assisté à une meilleure considération des personnes handicapées au sein de la société et du monde de l'entreprise. Le récent succès médiatique des Jeux paralympiques en témoigne. A l'échelle du GEIQ Emploi & handicap Hauts-de-France, ce changement de regard est devenu réalité : nous ne sommes plus perçus comme des « militants engagés » ou des acteurs de la solidarité mais comme des partenaires à part entière de l'entreprise, des experts du recrutement et des acteurs de l'emploi. Cependant, les chiffres restent préoccupants : 2017 signe une année de chômage record pour les personnes handicapées. Elles étaient 500 000 inscrites à Pôle emploi fin 2017, deux fois plus que la moyenne nationale (8,4%) !

Les raisons sont plurielles : les personnes en situation de handicap sont généralement moins bien intégrées dans les parcours de formation, et ce dès l'école. Et lorsqu'elles arrivent sur le marché du travail, elles se heurtent à de nombreux préjugés à l'embauche : coûts, formation, intégration, adaptation du handicap physique au poste de travail... Alors que le gouvernement prend le sujet à bras le corps via une récente consultation nationale, le GEIQ Emploi & handicap souhaite partager ses réflexions et propositions pour faire progresser ensemble l'emploi des personnes handicapées.

Si la question du handicap et de l'emploi est un enjeu pour l'entreprise, c'est avant tout une réflexion de société. Rappelons qu'en France, une personne sur 6 est handicapée. Dans les Hauts-de-France, cela représente près d'1,5 million de personnes parmi lesquelles 51 000 demandeurs d'emplois... Ouvrons les yeux sur nos modèles actuels. Les mesures incitatives ont permis d'avancer mais elles montrent également leurs limites : les entreprises ou organismes publics sont invités à respecter un quota de 6 % de travailleurs handicapés au sein de leurs équipes, ou à verser une contribution à l'Agefiph¹ (le Fiphfp² pour le secteur public) mais ils ne sont pas encouragés à faire plus. Résultat : le taux moyen de travailleurs handicapés plafonne à 4 % au sein de nos entreprises françaises. La logique compensatoire ne fait pas tout ! À nous, acteurs du monde de l'entreprise, à nous citoyens, de faire un pas de côté pour « penser autrement » le monde du travail : cassons les silos et pensons « inclusion ».

Inspirons-nous des initiatives menées chez nos voisins d'Europe du Nord. En Allemagne par exemple, les entreprises de plus de 120 collaborateurs employant 5 salariés handicapés ou plus doivent nommer un référent "handicap". Son rôle ? Représenter les travailleurs handicapés aux réunions du conseil d'entreprise, prendre part à la dynamique d'embauche

1 Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

2 Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

et à l'adaptation des espaces de travail. Autre exemple, au Danemark cette fois : l'intégration des personnes handicapées y est appréhendée dans sa globalité, à toutes les étapes la vie. C'est une priorité dès l'école. Des « laboratoires du vivre ensemble » sont mis en place, où chacun prend part à la transformation de la société.

À l'heure où les entreprises rivalisent d'innovations RH et managériales pour « booster » leur marque employeur, revenons aux fondamentaux : l'Humain ! Ouvrons les entreprises, et pas seulement les grands groupes, au handicap. Ouvrons nos job-dating et nos événements de networking aux personnes handicapées. Faisons tomber les barrières, démystifions le sujet ! Non, le handicap n'est pas une contrainte mais une opportunité. Un collaborateur « handicapé » est avant tout un talent, une personne riche de ses compétences, de son expérience, qui nourrira l'équipe de sa sensibilité et de sa motivation. Son intégration, vecteur d'ouverture pour tous, est le signe d'un management du 21ème siècle, éclairé et inspirant pour toute l'entreprise. Et au-delà, pour sa sphère d'influence.

(Source : handicap.fr, 2018)

Dossier 2 : Diagnostic stratégique RH à partir d'un tableau de bord

Comprendre les données générées par les différentes composantes de l'organisation (paie, données sociales, SIRH) est devenu une étape incontournable pour tous les décisionnaires intervenant dans le champ des ressources humaines. Le tableau de bord est devenu un élément essentiel de pilotage de la GRH.

Cet outil de pilotage n'est pas figé dans le temps. Il doit être adapté en fonction du contexte en intégrant de nouveaux indicateurs de suivi RH. Ces nouveaux indicateurs de suivi doivent permettre au groupe FADER Cosmetics de gagner en efficacité dans les prises de décision et la communication interne.

Les indicateurs des tableaux de bord RH peuvent être des outils à disposition du service gestion des ressources humaines afin d'optimiser la motivation des personnels.

Vos missions

2.1 Vous proposerez un indicateur qui figurera dans le tableau de bord RH pour chacun des quatre objectifs RH de l'entreprise FADER Cosmetics. Vous justifierez vos choix.

2.2 Sur le tableau de bord du groupe FADER Cosmetics, la direction souhaite prendre en compte l'égalité professionnelle de son personnel. En mettant en œuvre l'outil de management fourni par l'ANACT, vous caractériserez le régime d'égalité professionnelle du groupe FADER Cosmetics France.

2.3 Vous proposerez une synthèse des analyses théoriques sur le thème de la motivation.

Liste des annexes :

Annexe 1 : Extrait de tableau de bord du groupe FADER Cosmetics France

Annexe 2 : Évaluer le degré de mixité et de parité d'une entreprise

Annexe 1 : Extrait de tableau de bord du groupe FADER Cosmetics France

Salaires des femmes et des hommes en 2019

		Ancienneté moyenne dans l'entreprise en années	Age moyen	Rémunération brute moyenne (primes comprises) en €
Cadres	Femmes	2	39	3 393,00 €
	Hommes	7	42	4 351,00 €
Techniciens et agents de maîtrise	Femmes	5	35	2 306,00 €
	Hommes	9	38	2 812,00 €
Employés	Femmes	10	42	2 672,00 €
	Hommes	15	45	2 015,00 €
Ouvriers	Femmes	21	48	1 511,00 €
	Hommes	18	45	1 862,00 €

Structure des arrêts de travail en 2019

<i>Nombre de jours travaillés dans l'année, en moyenne : 217 jours</i>	Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
Effectifs total et par catégorie de salariés	965	2 580	3 395	5 060	12 000
Pourcentage de salariés absents	3 %	5 %	7 %	8 %	
Nombre de jours théoriquement travaillés, par an	209 405	559 860	736 715	1 098 020	
Nombre de jours non travaillés pour cause d'absence, par an	6 282	27 993	51 570	87 842	

Accès à la formation et aux promotions de grade en 2019

		nombre de personnes concernées par au moins une formation dans l'année	nombre de personnes concernées par au moins une formation dans l'année en % de la catégorie	dont personnels qui ont bénéficié d'une promotion dans les 2 mois après la formation	dont personnels qui ont bénéficié d'une promotion dans les 2 mois après la formation en % de la catégorie
Cadres	Femmes	60	6,22 %	35	3,63 %
	Hommes	45	4,66 %	27	2,80 %
Techniciens et agents de maîtrise	Femmes	120	4,65 %	22	0,85 %
	Hommes	362	14,03 %	130	5,04 %
Employés	Femmes	206	6,07 %	120	3,53 %
	Hommes	753	22,18 %	145	4,27 %
Ouvriers	Femmes	495	9,78 %	145	2,87 %
	Hommes	487	9,62 %	253	5,00 %

Annexe 2 : Évaluer le degré de mixité et de parité d'une entreprise

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : mixité et parité

Outil proposé par l'ANACT, téléchargeable sur le site www.anact.fr.

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) est un établissement public à caractère administratif français créé en 1973, et placé sous la tutelle du ministère du Travail.

Chacune de ces deux dimensions, mixité et parité, peut être utilisée et interrogée indépendamment de l'autre. Mais les deux dimensions ne sont pas indépendantes l'une de l'autre. Comment se combinent-elles ?

La mixité renvoie à la question de la répartition des femmes et des hommes à l'intérieur d'un métier, d'une profession, d'un secteur d'activité. Comment femmes et hommes accèdent-ils aux différentes places de la division horizontale, fonctionnelle, du travail ? À qui confie-t-on tel travail, telles tâches et sur la base de quels critères ?

La parité renvoie à la question de la valorisation, ou de la reconnaissance, économique et sociale du travail réalisé par les femmes et par les hommes. Quelles places occupent respectivement femmes et hommes dans la division verticale, hiérarchique, du travail ?

Régime d'égalité professionnelle « Cadran 1 » Mixité – et parité + <ul style="list-style-type: none">- Les femmes et les hommes font des métiers différents ou sont spécialisés par tâche- Ces métiers sont reconnus de la même manière	Régime d'égalité professionnelle « Cadran 2 » Mixité + et parité + <ul style="list-style-type: none">- Les femmes et les hommes font les mêmes métiers et ne sont pas spécialisés par tâche- Femmes et hommes sont évalués selon les mêmes critères, non sexués et neutralisant les discriminations de genre
Régime d'égalité professionnelle « Cadran 3 » Mixité – et parité – <ul style="list-style-type: none">- Les femmes et les hommes font des métiers différents ou sont spécialisés par tâche- Les savoir-faire des métiers occupés majoritairement par les femmes sont sous-évalués. Les conditions d'emploi et de carrière des femmes sont mauvaises	Régime d'égalité professionnelle « Cadran 4 » Mixité + et parité – <ul style="list-style-type: none">- Les femmes et les hommes font les mêmes métiers et ne sont pas spécialisés par tâche- Femmes et hommes sont évalués selon des critères sexués qui créent des discriminations de genre

Pour être au plus près de ses consommateurs, le groupe FADER Cosmetics s'est implanté dans toutes les grandes zones géographiques du monde. En effet, le groupe est présent dans 130 pays sur les cinq continents, avec 50 nationalités différentes. Cette dernière donnée est fondamentale car, de plus en plus, les équipes de FADER Cosmetics sont constituées de personnes issues de contextes linguistiques et socioculturels extrêmement variés. C'est aujourd'hui une dimension importante à prendre en compte au sein de la politique de gestion des ressources humaines du groupe.

Depuis quelques temps, le DRH du groupe a constaté que des équipes avaient des difficultés à se comprendre et à travailler ensemble. En effet, des conflits interculturels sont apparus et ont mis en danger la finalisation de certains projets. Le DRH a demandé un audit interne pour mieux saisir les sources de ces conflits et incompréhensions entre les collaborateurs.

La DRH est confrontée à un deuxième problème de gestion des ressources humaines lié à la volonté du groupe d'enrichir ses compétences de la diversité de ses salariés. La DRH a souhaité que les équipes se composent systématiquement de personnes anciennes dans le groupe, dont la culture d'entreprise et l'expérience sont fortes en les associant à de jeunes diplômés, très créatifs et au cœur des tendances sociétales. L'idée de la DRH est de créer une synergie entre les collaborateurs issus des générations X, Y et Z. Si certains projets ont bien fonctionné, d'autres n'ont pas été menés à leur terme car les équipes n'ont pas su se mettre d'accord pour élaborer un projet commun. Dans plusieurs équipes, les anciens ont reproché aux plus jeunes leur manque de recul et les plus jeunes ont reproché aux anciens leur vision passéiste du monde.

La DRH est préoccupée par ce problème et souhaite mettre en place un management intergénérationnel efficace. En effet, FADER Cosmetics souhaite passer du management des générations au management intergénérationnel pour renforcer les coopérations. L'enjeu est d'apprendre aux différentes générations à travailler ensemble. Il s'agit de dépasser les stéréotypes qui freinent la coopération intergénérationnelle et la performance du groupe. Pour développer les compétences tout au long de la carrière et animer les équipes de manière efficace, former le management à l'intergénérationnel devient une priorité.

Vos missions

3.1 En prenant appui sur des repères théoriques, vous analyserez, dans un rapport à destination du DRH, les éléments que le groupe FADER Cosmetics doit prendre en compte pour fédérer ses collaborateurs autour d'une culture d'entreprise commune qui optimise le management interculturel des équipes.

3.2 Valoriser la diversité intergénérationnelle, créer de la cohésion, sont des notions au cœur de la politique de ressources humaines du groupe FADER Cosmetics. Vous proposerez au comité stratégique du groupe les dispositifs à mettre en œuvre pour développer une coopération intergénérationnelle efficace entre les collaborateurs.

Liste des annexes :

Annexe 1 : Extraits d'un rapport d'audit interne

Annexe 2 : Extraits d'entretiens conduits par les auditeurs

Annexe 3 : Les cinq besoins des trois générations

Annexe 4 : Les profils générationnels

<p style="text-align: center;">Annexe 1 : Extraits d'un rapport d'audit interne sur les sources de conflits et d'incompréhensions liées aux contextes socioculturels des collaborateurs du groupe FADER Cosmetics</p>
--

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

[...]

Origine de la mission

La direction des ressources humaines du groupe FADER Cosmetics a constaté que certaines équipes constituées de collaborateurs issus de contextes linguistiques et socioculturels différents ont des difficultés à se comprendre et à travailler ensemble sur des projets communs. En effet, dans différentes unités du groupe, un peu partout dans le monde, certains conflits interculturels ont empêché ou fortement ralenti la mise en place ou la finalisation de certains projets. Il est devenu nécessaire de comprendre les sources de conflits et d'incompréhensions au sein de ses équipes dont les cultures sont souvent diverses et pour lesquelles il n'est pas toujours possible de construire une culture d'entreprise commune et fédératrice. La DRH a pour mission de diagnostiquer les sources de conflits pour ensuite mettre en place une évaluation de ces dysfonctionnements. À terme, une fois les données recueillies, une réflexion importante au niveau du groupe sera menée pour optimiser le management interculturel du groupe et faire des préconisations en la matière.

Méthodologie

Les auditeurs RH ont rencontré différents acteurs du groupe soit au sein du siège social, soit à leur retour de mission ou soit en se déplaçant directement au sein des structures du groupe basées à l'étranger.

L'audit a consisté à cibler des entités du groupe FADER Cosmetics où avaient émergé un problème, un conflit, un blocage ou une incompréhension lié à la dimension interculturelle de l'équipe, de la structure ou du projet.

Le processus d'audit a consisté à évaluer et à identifier, à travers des entretiens en face à face ou en équipe réduite, les éléments qui avaient conduit à mettre en danger l'aboutissement d'un projet ou d'un processus à cause des différences culturelles entre les collaborateurs. L'équipe d'auditeurs, dans certains cas, a eu recours à des interprètes pour contourner la barrière de la langue, notamment dans les postes de bas niveau de qualification. L'ensemble des auditeurs s'est attaché à contacter des collaborateurs aux profils divers, de différents pays, de plusieurs niveaux hiérarchiques et exerçant des tâches variées. Le point commun : tous avaient été confrontés au sein du groupe à un conflit, a priori, lié à des incompréhensions interculturelles.

Période

9 mois de rencontres et d'interviews [...]

Alix X. (contrôleuse de gestion) (mission de 6 mois à Tokyo - Japon) *"Ma mission au Japon n'a pas été facile car j'ai eu beaucoup de difficultés à entrer dans la culture locale. Après 6 mois de mission, je n'ai toujours pas compris leur manière de conduire un projet et de partager les informations. Dans de nombreuses situations sur place quand je demandais des explications un silence s'imposait et personne ne semblait vouloir répondre à mes questions. A mon retour, j'en ai parlé au directeur des opérations du secteur Asie qui m'a rassurée en me précisant que ces silences étaient normaux car, au Japon, l'essentiel de l'information est déjà en possession des personnes en train de communiquer. Il leur suffit d'échanger peu d'informations pour se comprendre. Dommage que je n'aie pas eu cette information avant de partir car cela m'aurait évité des incompréhensions et des tensions inutiles sur place. Bien souvent, je me disais qu'ils ne comprenaient rien à ce que je voulais ou pire qu'ils tentaient de me dissimuler des informations. Je devenais suspicieuse et même agressive. J'ai vraiment manqué de ce que j'appelle le "savoir interpréter culturel"..."*

Stella (Ingénieure Qualité) (mission de 18 mois à Casablanca - Maroc) *"Cette mission marocaine a été très compliquée pour moi. En effet, j'étais chargée de contrôler la qualité du processus mis en place au sein de la division cosmétique Grand Public. Mais très vite ma légitimité n'a pas été reconnue. Les recommandations que j'ai faites pour améliorer certaines opérations n'ont pas été appliquées. Il a fallu que je menace de saisir la direction générale qualité pour que les équipes s'exécutent. Mon statut de jeune femme diplômée a été mal perçu. Je reconnais que j'avais sous-estimé certains aspects culturels de ce pays ce qui souvent m'a conduite à adopter une attitude hiérarchique qui a été mal vécue par certains membres des équipes locales".*

Jean-Philippe (assistant chimiste au Kenya - 2 ans) *"Les débuts ont été difficiles car j'étais formaté par ma culture française, persuadé que seul mon point de vue était le bon. Je me suis rendu compte tardivement que notre culture d'origine influence forcément nos analyses, nos comportements et nos jugements, notre personnalité et que c'est compliqué de la dépasser et de s'ouvrir aux autres cultures. Cette posture m'a empêché de partager avec mes collègues kenyans et a généré des tensions dans l'équipe. Si c'était à refaire, je me comporterais autrement. Je n'ai pas su regarder les aspects visibles de la culture locale".*

Pedro (Technicien de laboratoire - en poste à Buenos Aires) *"À l'arrivée de Xavier R comme chef de projet, j'ai su que ça allait être compliqué pour tout le monde. Il nous a tout de suite fait comprendre qu'il était diplômé d'une prestigieuse école de commerce française. À chaque fois que nous avons un problème, il donnait des réponses stéréotypées sans tenir compte de notre avis. Pourtant, en tant qu'argentins, nous avons une meilleure compréhension de la culture locale. Il a pris des décisions qui ont conduit à des échecs car il n'a pas voulu s'appuyer sur nos propositions. Pour moi, la culture d'une entreprise doit réussir à rassembler sous une même identité les différences nationales. Et c'est le travail que l'on attend d'un chef. Heureusement, Xavier R a été remercié au bout de 3 ans"*

Brian (Directeur de Recherche et Développement - en poste en Russie) *"J'ai été chargé de mettre en place la stratégie de groupe en matière de Recherche et Développement au sein des structures russes que nous venions de racheter. J'avais pour mission de fédérer les équipes autour d'une méthodologie et d'un processus commun, accepté par tous et applicable dans l'ensemble du groupe FADER Cosmetics. Je me suis heurté à la difficulté de modifier la culture existante des entreprises locales, étant donné qu'elle repose souvent sur des valeurs inconscientes mais toutefois profondément ancrées dans chaque individu. J'ai été très mal perçu par les équipes locales qui ont tout fait pour empêcher la mise en place d'une nouvelle approche et par conséquent d'une culture d'entreprise commune à tous les collaborateurs du groupe. Je garde un mauvais souvenir de cet échec et de cette résistance au changement."*

Anaïs (Chef de produit à Berlin - Allemagne - 18 mois) "J'ai été chargée de développer un nouveau produit cosmétique pour les cheveux en Allemagne. Dès mon arrivée, j'ai souhaité créer une relation forte et de proximité avec mes collègues allemands. Je suis plutôt une personne de nature kinesthésique. A Paris déjà certains me reprochaient une distance conversationnelle très courte. A Berlin, j'ai souvent été mal comprise et certains trouvaient ma façon d'être trop familière. Malheureusement, je ne l'ai appris qu'au moment de mon pot de départ. Je pensais au contraire bien faire en brisant la glace et en créant une certaine proximité entre les membres de l'équipe. Mon but était de faciliter les échanges et le travail commun, loin des barrières professionnelles que l'on s'inflige souvent en entreprise. Avec du recul, je comprends mieux la distance parfois abyssale que mes collègues allemands avaient mis entre eux et moi. Cette posture professionnelle n'a pas contribué à créer une bonne émulation de l'équipe et a même généré un obstacle majeur à la créativité. Je m'en suis rendue compte trop tard. Je garderai en mémoire cette expérience pour éviter de reproduire certaines erreurs."

Annexe 3 : Les cinq besoins des trois générations

Besoins	Senior	Génération X	Génération Y
1 Physiologiques	Besoin universel	Besoin universel	Besoin universel
2 Sécurité	Sa sécurité est globalement assurée	Très fort besoin de sécurité : il a charge d'âme	Sécurité : peu important, il se croit invincible et employable
3 D'appartenance	Très fort sentiment d'appartenance à l'entreprise	Peu de sentiment d'appartenance, il n'a pas confiance dans l'entreprise	Besoin d'appartenance très fort à un réseau pas à l'entreprise
4 D'estime de soi	N'a plus rien à prouver en termes de compétences, veut simplement qu'on le reconnaisse	Veut monter en compétences par des défis à relever	Se pense très compétent grâce à ses études
5 De se réaliser	Réalisation de soi : sa carrière est derrière lui	Il a besoin de se réaliser : toute sa carrière est à faire	Besoin de se réaliser par tous les moyens

(Source : Le choc générationnel, E. Lahouze-Humbert, Editions Maxima, 2010.)

Annexe 4 : Les profils générationnels

Document d'information RH - FADER Cosmetics

GENERATION X	GENERATION Y	GENERATION Z ou C
La génération "X", aussi appelée " <i>Baby Bust</i> " (personnes nées entre 1960 et 1980.)	La génération "Y", aussi appelée " <i>digital natives</i> " ou " <i>millennials</i> " (personnes nées entre 1980 et 1995)	La génération "Z" concerne les jeunes nés après 1995. Cette génération est aussi appelée génération C (pour communication, collaboration, connexion et créativité).
Les "GenXers" (âgés de 50 ans) sont une génération à qui l'on demande une part très importante de sacrifices pour équilibrer les régimes sociaux. Après une période faste pour l'économie, cette génération a connu des années difficiles pour trouver un emploi. Ses membres sont attachés à leur bien-être et souhaitent évoluer dans un environnement convivial	Cette génération a grandi dans un monde où les nouvelles technologies ont bouleversé les habitudes. Sur le marché du travail depuis quelques années, ils sont plus mobiles que leurs aînés. Victime de la crise économique, la génération Y recherche une autonomie et une certaine liberté dans son travail. On la présente parfois comme la "génération sacrifiée" parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise économique.	Elle a grandi avec les réseaux sociaux, maîtrise parfaitement les nouvelles technologies et aime apprendre de manière ludique, dans un cadre moins formel. La majorité des membres de cette génération est prête à travailler à l'international. Ils sont multi-identitaires et connectés. C'est une génération qui pense qu'un bon réseau est mieux que les études pour réussir sa vie professionnelle. La génération Z pense que l'entreprise est dure, compliquée et difficile. Une grande partie souhaite créer sa propre entreprise
Les +	Les +	Les +
<ul style="list-style-type: none"> - Expérience - Loyauté - Sens de l'autorité et de la hiérarchie - Esprit de compétition - Organisation - Capacité d'innovation managériale 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de résistance au changement - Forte capacité d'adaptation - Forte autonomie - Facilité d'apprentissage - Envie d'entreprendre - Maîtrise des outils technologiques - Ouverture d'esprit 	<ul style="list-style-type: none"> - Sens des valeurs - Vision internationale - Totale transparence - Rapidité de pensée et d'action - Originalité - Désir d'entreprendre - Fonctionnement en réseau
Les -	Les -	Les -
<ul style="list-style-type: none"> - Faible capacité de communication - Manque de transparence - Conception pyramidale de l'entreprise - Parfois techno-exclue 	<ul style="list-style-type: none"> - Sens relatif de la hiérarchie - Instabilité - Egocentrisme - Faible engagement collectif - Inventivité limitée - Prédominance du donnant-donnant 	<ul style="list-style-type: none"> - Défiance vis à vis de l'entreprise - Impatience - Exigence - Dispersion - Concurrence de la future génération alpha

Dossier 4 : la digitalisation des processus RH

Le groupe FADER Cosmetics est conscient que la digitalisation de l'entreprise impose un changement de posture du manager et une évolution de la culture managériale. En effet, l'émergence du numérique modifie les comportements, les attitudes et les modes de travail. De ce fait, le groupe FADER Cosmetics doit répondre aux nouveaux défis du monde numérique et les ressources humaines sont indispensables à cette transformation. C'est un enjeu essentiel de la performance du groupe. En effet, digitaliser les pratiques RH n'est plus une option mais un impératif. Lors de la dernière réunion du comité stratégique RH du groupe, la direction groupe FADER Cosmetics a souhaité un engagement fort en matière de digitalisation de la formation de ses collaborateurs. Elle a demandé à la DRH d'étudier en profondeur des pistes évolution stratégique en la matière.

En effet, pour le DRH du groupe, le digital ne se résume plus aux seules formations en e-learning. La digitalisation de la formation a un champ beaucoup plus étendu : objectifs pédagogiques, ingénierie de la formation, conception de la formation, usage des ressources et enfin mesure et pilotage de la formation.

L'objectif est bien évidemment d'améliorer la qualité et l'efficacité de la formation des collaborateurs du groupe à l'aide de l'outil numérique. C'est dans ce contexte que vous devez mener une réflexion stratégique autour des apports de la digitalisation.

Vos missions

4.1 Vous identifierez quatre outils digitaux de GRH qui pourraient être utilisés par le groupe FADER Cosmetics dans le cadre de sa nouvelle politique de formation, puis vous mettrez en évidence les limites du processus de formation par la digitalisation.

4.2 La loi « informatique et liberté » du 6 janvier 1978, modifiée par le Règlement Général sur la Protection des Données, a posé un cadre législatif pour le traitement des données numériques. Afin d'améliorer le système d'information RH du groupe, vous rappellerez dans une note de service (*) à destination des managers de la « zone France » les droits auxquels peut prétendre chaque collaborateur qui souhaite prendre connaissance de son dossier professionnel numérique.

(*) cette note sera émise par la DRH du groupe

Liste des annexes :

Annexe 1 : Extraits de la Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978

Annexe 2 : Extraits de l'interview du DRH du groupe

**Annexe 1 : Extraits de la Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978
relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés**

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté.

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Titre Ier : Dispositions communes

Chapitre Ier : Principes et définitions

Article 1- Modifié par Ordonnance n°2018-1125 du 12 décembre 2018 - art. 1

L'informatique doit être au service de chaque citoyen. Son développement doit s'opérer dans le cadre de la coopération internationale. Elle ne doit porter atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques.

Les droits des personnes de décider et de contrôler les usages qui sont faits des données à caractère personnel les concernant et les obligations incombant aux personnes qui traitent ces données s'exercent dans le cadre du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, de la directive (UE) 2016/680 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 et de la présente loi.

NOTA : Conformément à l'article 29 de l'ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018, ces dispositions entrent en vigueur en même temps que le décret n° 2019-536 du 29 mai 2019 pris pour l'application de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés au 1er juin 2019.

Article 2 - Modifié par Ordonnance n°2018-1125 du 12 décembre 2018 - art. 1

La présente loi s'applique aux traitements automatisés en tout ou partie de données à caractère personnel, ainsi qu'aux traitements non automatisés de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans des fichiers, lorsque leur responsable remplit les conditions prévues à l'article 3 de la présente loi, à l'exception des traitements mis en œuvre par des personnes physiques pour l'exercice d'activités strictement personnelles ou domestiques.

Constitue un fichier de données à caractère personnel tout ensemble structuré de données à caractère personnel accessibles selon des critères déterminés, que cet ensemble soit centralisé, décentralisé ou réparti de manière fonctionnelle ou géographique.

Sauf dispositions contraires, dans le cadre de la présente loi s'appliquent les définitions de l'article 4 du règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016.

NOTA : Conformément à l'article 29 de l'ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018, ces dispositions entrent en vigueur en même temps que le décret n° 2019-536 du 29 mai 2019 pris pour l'application de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés au 1er juin 2019.

Article 3 - Modifié par Ordonnance n°2018-1125 du 12 décembre 2018 - art. 1

I.-Sans préjudice, en ce qui concerne les traitements entrant dans le champ du règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016, des critères prévus par l'article 3 de ce règlement, l'ensemble des dispositions de la présente loi s'appliquent aux traitements des données à caractère personnel effectués dans le cadre des activités d'un établissement d'un responsable du traitement ou d'un sous-traitant sur le territoire français, que le traitement ait lieu ou non en France.

II.-Les règles nationales prises sur le fondement des dispositions du même règlement renvoyant au droit national le soin d'adapter ou de compléter les droits et obligations prévus par ce règlement s'appliquent dès lors que la personne concernée réside en France, y compris lorsque le responsable de traitement n'est pas établi en France.

Toutefois, lorsque est en cause un des traitements mentionnés au 2 de l'article 85 du même règlement, les règles nationales mentionnées au premier alinéa du II sont celles dont relève le responsable de traitement, lorsqu'il est établi dans l'Union européenne.

NOTA : Conformément à l'article 29 de l'ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018, ces dispositions entrent en vigueur en même temps que le décret n° 2019-536 du 29 mai 2019 pris pour l'application de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés au 1er juin 2019.

Article 4 - Modifié par Ordonnance n°2018-1125 du 12 décembre 2018 - art. 1

Les données à caractère personnel doivent être :

1° Traitées de manière licite, loyale et, pour les traitements relevant du titre II, transparente au regard de la personne concernée ;

2° Collectées pour des finalités déterminées, explicites et légitimes, et ne pas être traitées ultérieurement d'une manière incompatible avec ces finalités. Toutefois, un traitement ultérieur de données à des fins archivistiques dans l'intérêt public, à des fins de recherche scientifique ou historique, ou à des fins statistiques est considéré comme compatible avec les finalités initiales de la collecte des données, s'il est réalisé dans le respect des dispositions du règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 et de la présente loi, applicables à de tels traitements et s'il n'est pas utilisé pour prendre des décisions à l'égard des personnes concernées ;

3° Adéquates, pertinentes et, au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées, limitées à ce qui est nécessaire ou, pour les traitements relevant des titres III et IV, non excessives ;

4° Exactes et, si nécessaire, tenues à jour. Toutes les mesures raisonnables doivent être prises pour que les données à caractère personnel qui sont inexactes, eu égard aux finalités pour lesquelles elles sont traitées, soient effacées ou rectifiées sans tarder ;

5° Conservées sous une forme permettant l'identification des personnes concernées pendant une durée n'excédant pas celle nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées. Toutefois, les données à caractère personnel peuvent être conservées au-delà de cette durée dans la mesure où elles sont traitées exclusivement à des fins archivistiques dans l'intérêt public, à des fins de recherche scientifique ou historique, ou à des fins

statistiques. Le choix des données conservées à des fins archivistiques dans l'intérêt public est opéré dans les conditions prévues à l'article L. 212-3 du code du patrimoine ;

6° Traitées de façon à garantir une sécurité appropriée des données à caractère personnel, y compris la protection contre le traitement non autorisé ou illicite et contre la perte, la destruction ou les dégâts d'origine accidentelle, ou l'accès par des personnes non autorisées, à l'aide de mesures techniques ou organisationnelles appropriées.

NOTA : Conformément à l'article 29 de l'ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018, ces dispositions entrent en vigueur en même temps que le décret n° 2019-536 du 29 mai 2019 pris pour l'application de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés au 1er juin 2019.

Article 5 - Modifié par Ordonnance n°2018-1125 du 12 décembre 2018 - art. 1

Un traitement de données à caractère personnel n'est licite que si, et dans la mesure où, il remplit au moins une des conditions suivantes :

1° Le traitement, lorsqu'il relève du titre II, a reçu le consentement de la personne concernée, dans les conditions mentionnées au 11 de l'article 4 et à l'article 7 du règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 précédemment mentionné ;

2° Le traitement est nécessaire à l'exécution d'un contrat auquel la personne concernée est partie ou à l'exécution de mesures précontractuelles prises à la demande de celle-ci ;

3° Le traitement est nécessaire au respect d'une obligation légale à laquelle le responsable du traitement est soumis ;

4° Le traitement est nécessaire à la sauvegarde des intérêts vitaux de la personne concernée ou d'une autre personne physique ;

5° Le traitement est nécessaire à l'exécution d'une mission d'intérêt public ou relevant de l'exercice de l'autorité publique dont est investi le responsable du traitement ;

6° Sauf pour les traitements effectués par les autorités publiques dans l'exécution de leurs missions, le traitement est nécessaire aux fins des intérêts légitimes poursuivis par le responsable du traitement ou par un tiers, à moins que ne prévalent les intérêts ou les libertés et droits fondamentaux de la personne concernée qui exigent une protection des données à caractère personnel, notamment lorsque la personne concernée est un enfant.

NOTA : Conformément à l'article 29 de l'ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018, ces dispositions entrent en vigueur en même temps que le décret n° 2019-536 du 29 mai 2019 pris pour l'application de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés au 1er juin 2019

[...]

Annexe 2 : Extraits de l'interview du DRH du groupe par la rédaction du journal interne du groupe (FADER Cosmetics NEWS)

"...

La rédaction de FADER Cosmetics NEWS : On parle souvent de digitalisation de la RH au sein du groupe. Mais qu'en est-il réellement ?

La digitalisation des RH consiste à intégrer les fameuses TIC au sein de la fonction RH. Nous avons déjà commencé dans certains domaines en proposant par exemple une plateforme multilingues de modules de formation sous forme de e-learning. Mais cela n'est pas suffisant. En effet, depuis plusieurs années maintenant, nous assistons à une réelle évolution de la fonction RH avec l'émergence de nouveaux enjeux. Nous pouvons citer par exemple l'utilisation des Big Data.

Au sein du groupe FADER Cosmetics, c'est une préoccupation des RH. L'enjeu est fort puisque le traitement de ces données permettrait de gérer les carrières de façon plus efficace, mais aussi de recruter les bons candidats en appui avec le sourcing par le biais du développement de la marque employeur. Mais il ne faut pas précipiter les choses car nous souhaitons associer l'ensemble de nos collaborateurs dans ce nouveau défi. Il faut créer à terme une symbiose entre l'humain et la technologie pour conduire au mieux l'évolution technologique de la fonction RH.

Pour reprendre votre interrogation de départ, il est clair que l'arrivée de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle va poser de nouveaux paradigmes pour la gestion des processus de recrutement et le management des équipes. Le quotidien des DRH est directement affecté par cette révolution technologique. En tant que DRH, j'ai choisi d'être réactif et d'intégrer au plus vite cette digitalisation mais en cherchant à générer une valeur ajoutée pour notre entreprise et nos collaborateurs. Je n'ai pas l'intention de créer des gadgets sophistiqués mais de véritables applications RH au service de tous et de la performance de notre groupe.

La rédaction de FADER Cosmetics NEWS : La digitalisation des RH a-t-elle vraiment un impact sur le quotidien des hommes et des femmes du groupe ?

Les changements dans l'organisation des entreprises, la mobilité et l'autonomie doivent se mettre en place tout en veillant à respecter les obligations légales, sociales et fiscales applicables. C'est souvent difficile à concilier avec des organisations flexibles et autonomes de certaines de nos unités. Dans ce contexte, la gestion des compétences devient un enjeu stratégique au niveau individuel et collectif. Il faut rappeler à nos collaborateurs que la fonction RH dans l'entreprise est l'architecte organisationnel et le chef d'orchestre de la ressource principale de toute entreprise : les hommes et les femmes qui la constituent et la font vivre

Toute entreprise se doit de disposer, aujourd'hui, d'une gestion des compétences dynamique et de programmes de formation innovants tant au niveau des contenus que des outils (e-learning par exemple...) Le groupe FADER Cosmetics n'échappe pas à cette dynamique. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons doté le groupe d'outils de gestion du personnel (congés, formation ...) adaptés à la flexibilité de l'organisation à travers des portails informatiques accessibles par chacun, partout et à tout moment. Chaque jour, nos

collaborateurs peuvent mesurer concrètement l'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines du groupe. Je crois que depuis quelques temps, ils ont gagné en réactivité, en transparence et en fluidité dans l'échange des informations concernant leur projet professionnel et leur carrière.

La fonction RH est de plus en plus orientée vers la gestion de projets. Il est donc important d'allier la maîtrise des principes fondamentaux de gestion du personnel, des pratiques modernes dans l'organisation, de la gestion du travail tout en faisant preuve d'une capacité d'adaptation permanente.

La rédaction de FADER Cosmetics NEWS : Est-ce simple pour un DRH de faire adhérer les équipes à cette digitalisation ?

Non ce n'est pas simple surtout dans un groupe de 83 825 collaborateurs répartis dans le monde avec 50 nationalités différentes. La prise en compte de l'histoire de l'entreprise, de la dimension multiculturelle de nos collaborateurs et des valeurs du groupe est fondamentale.

Cette révolution digitale fait face à un obstacle de taille : la résistance au changement. Cela représente l'un des plus grands défis liés à la digitalisation. Il faut donc trouver les moyens de mettre en place des initiatives qui placent nos collaborateurs au cœur de cette transition en les poussant à devenir acteurs du changement. Et ce n'est pas toujours simple compte-tenu de la disparité des compétences, des profils, des métiers de nos collaborateurs.

L'erreur, c'est de croire que ce genre de virage, très important dans la vie d'une entreprise, peut se faire sans s'appuyer sur les processus, les savoir-faire, les compétences des collaborateurs du groupe. Une telle transformation doit être diffusée dans toute l'entreprise, car elle concerne tout le monde.

C'est pour cela que, dans un premier temps, nous avons fait le pari d'une digitalisation forte du processus de formation. "

La rédaction de FADER Cosmetics NEWS : Merci beaucoup pour cet échange qui permettra à nos lecteurs, les collaborateurs du groupe FADER Cosmetics, de mieux saisir l'enjeu de cette digitalisation au sein des RH.

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