

**Dossier PROFESSEUR**

**PROPOSITION DE CORRECTION DU CAS**

**ACTIVITE D’OBSERVATION ET D’ANALYSE**

**La problématique actuelle :**

« La Société Brousse Vergez doit-elle continuer à investir dans ses ressources humaines ? »

* **L’activité humaine constitue une charge pour l’entreprise Brousse Vergez.**
* **Activité n°1 : Internalisation ou externalisation du recrutement**

1. **Quelle est la nature du document présenté (annexe 1) ?**

Le document est un devis. Un devis est un document écrit par lequel un [fournisseur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fournisseur) ou un [prestataire de services](http://fr.wikipedia.org/wiki/Prestataire_de_services) propose un prix pour un bien ou un service.

1. **Réaliser une recherche sur les différents types de prestations proposées par cette entreprise.**

En tant que spécialiste des Ressources Humaines, l’équipe de Kiwi Conseil met à disposition ses compétences, particulièrement en matière de :

* + **Recrutement**

Kiwi Conseil est le partenaire dans le recrutement des profils cadres (Finance & Comptabilité, Marketing & Commercial, E-commerce,  Gestion de Projet & Informatique, Ressources Humaines & Communication, Ingénierie)

* + **Conseil en management des Ressources Humaines**

Kiwi Conseil apporte son savoir-faire en Ressources Humaines pour aider leurs clients dans la définition de la structure de votre entreprise (audit de postes et de rémunérations, orientation, carrières, évolutions), la construction d’outils (lisibilité de l’activité, outils d’évaluation des collaborateurs…) et la préparation des entretiens, les augmentations, l’évaluation finale des personnes de votre short liste dans le cadre de l’un de vos recrutements, l’évaluation des besoins en formations et le conseil aux managers dans la gestion de l’équipe et de l’individu.

Leur objectif est de soutenir leurs clients dans la gestion des ressources humaines, afin que son externalisation apporte une réelle valeur ajoutée.

1. **À partir de l’annexe 2, vérifier le coût facturé pour le recrutement d’un salarié (salaire brut 65K€).**

15% \* 65 000 € = 9 750 €

Le montant du devis correspond effectivement à 15 % de la rémunération brute du candidat recruté.

1. **À partir de l’annexe 3, déterminer le montant de cette procédure de recrutement si elle était réalisée en interne.**

****

Cette procédure de recrutement réalisée en interne peut être estimée à un montant de 6 000 €.

1. **Justifier le choix du P.D.G. de l’entreprise Brousse Vergez d’externaliser la procédure de recrutement auprès de Kiwi Conseil.**

Il conviendrait de réaliser une procédure de recrutement réalisée en interne car l’entreprise économiserait 3 750 € (9750 € – 6000 €). Stephan Brousse préfère externaliser ce recrutement auprès de Kiwi Conseil car il estime que la chef comptable doit s’occuper en priorité des comptes de l’entreprise et qu’il convient de faire appel à des spécialistes du recrutement pour cette offre d’emploi très importante dans la structure de Brousse Vergez. Le fait de se tromper lors du recrutement est une véritable charge car si elle ne convient pas, il faudra de nouveau recommencer une procédure pendant que cet emploi n’est pas occupé par une personne performante.

* **Activité n°2 : Le recrutement**.

1. **Quelle est la nature du document présenté (annexe 4) ?**

Le document est une offre d’emploi.

1. **Quelles étapes a dû suivre l’entreprise Kiwi Conseil avant de publier cette offre d’emploi ?**

**Diagnostic des besoins**

1 - Prendre en compte le contexte et l'environnement du poste :

* + l'entreprise : secteur d'activité, historique, position sur le marché, évolution, les chiffres représentatifs... ;
  + ses principaux interlocuteurs de l'entreprise : clients, fournisseurs, partenaires, concurrents... ;
  + la place du poste dans l'organigramme.

2 - Prendre en compte le profil de la fonction :

* + les tâches quotidiennes ;
  + les résultats à atteindre, les enjeux, les outils techniques et le cas échéant les moyens financiers pour les réaliser ;
  + les principaux interlocuteurs en interne et à l'extérieur de l'entreprise ;
  + est-ce une création de poste ? Dans ce cas, cette analyse pourra servir de " définition de fonction ", sinon cela peut être l'occasion de revoir la " description de fonction " initiale.

3 - Définir le profil du candidat

* + la formation : niveau et type de formation requis ;
  + le cas échéant, une expérience dans la fonction ou l'activité (durée souhaitée) ;
  + les compétences professionnelles requises ou simplement souhaitables (par exemple un esprit de service, un sens commercial, des compétences techniques précises ou managériales) ;
  + les qualités personnelles indispensables et celles simplement souhaitables (curiosité, créativité, qualités relationnelles, résistance au stress, ténacité, autonomie, adaptabilité).

**Définir les caractéristiques du poste et les formaliser dans une offre d'emploi**

1 - Contenu de l'offre

* + le type de recrutement (CDI, CDD, contrat de formation en alternance, stages, intérim etc.) ;
  + la présentation de l'entreprise ;
  + la position du poste dans l'organigramme de la société (rattachement hiérarchique) les missions principales ;
  + les responsabilités et les interlocuteurs ;
  + l'évolution du poste ;
  + les compétences impératives du candidat ;
  + les connaissances techniques particulières ;
  + la mobilité (déplacements) ;
  + les conditions de travail : la rémunération annuelle brute ou une fourchette, les éventuels accessoires du salaire (primes, intéressement...), les autres avantages (voiture de fonction, [mutuelle](http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/l-offre-d-emploi)...) le lieu, les horaires selon les types de postes...

2 - Les règles à respecter

* + Toute offre d'emploi publiée ou diffusée doit être datée.
  + Il est interdit sous peine de sanctions pénales de faire publier ou de diffuser une [annonce](http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/l-offre-d-emploi) qui comporte une limite d'âge sauf obligation légale ou réglementaire (article L311-4 du code du travail ; des allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur le candidat (article L311-4 du code du travail ; un texte rédigé en langue étrangère pour les services à exécuter sur le territoire français quelle que soit la nationalité de l'auteur de l'offre ou de l'employeur et aux services à exécuter à l'étranger si l'auteur de l'offre ou l'employeur est français (article L311-4 du code du travail) ; des critères discriminatoires relatifs aux points suivants : sexe, mœurs, orientation sexuelle, situation de famille, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, apparence physique, patronyme, état de santé ou handicap, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail ( article L122-45 du code du travail). **Source : CCI Paris Ile de France**

1. **Relever les principales caractéristiques de cette offre d’emploi (la nature du poste, le type de contrat, la mission, l’environnement de travail).**

La nature du poste : Responsable/Directeur commercial France

Le type de contrat : C.D.I. Contrat à durée indéterminée

La mission : Prise en charge de la stratégie commerciale de la marque sur le réseau de distribution français (principalement des grossistes). Il s’agit donc de vendre plus mais aussi de maintenir et développer l'image de la marque en travaillant sur la sélection des distributeurs, la protection du réseau, les référencements, la politique tarifaire.

L’environnement de travail : Poste basé dans la région de Marseille (13). Travail seul sur le terrain (un adjoint d’ici une année) mais avec d’étroites relations avec des dirigeants, le responsable marketing et les achats.

1. **Indiquer les qualifications requises pour candidater à ce poste.**

Les qualifications requises sont un diplôme bac+5 de type Ecole de commerce et d’une expérience confirmée dans la vente idéalement en B to B et dans le secteur de l'agro-alimentaire.

1. **Présenter les compétences qu’un candidat a dû développer pour correspondre au profil recherché ?**

L’entreprise attend du candidat des compétences professionnelles en matière commerciale au niveau stratégique avec la gestion des grands comptes et la gestion d'une marque et au niveau opérationnel avec le suivi clients et une présence dans les différents salons. Le candidat doit également posséder des qualités personnelles c'est-à-dire être une personne de confiance et avoir envie de progresser.

1. **Expliquer en quoi cette annonce donne la priorité aux compétences plutôt qu’aux qualifications ?**

L’offre d’emploi précise qu’au-delà de compétences commerciales, l'état d'esprit, la "PME attitude" sera capitale pour faire la différence. Le candidat retenu sera une personne qui possédera un état d'esprit pour s’adapter à une PME.

1. **Proposer des éléments possibles de la rémunération pour ce profil de poste.**

La rémunération proposée au futur directeur commercial peut contenir :

* un salaire fixe,
* un salaire variable,
* un véhicule et carte essence,
* un logement avec un parking,
* un téléphone et/ou un ordinateur portable
* une mutuelle santé,…
* **Activité n°3 : le coût du travail**

1. **Quelle est la nature du document présenté (annexe 5) ?**

Le document est un bulletin de salaire.

1. **Relever les informations permettant d’identifier le salarié sur ce bulletin de salaire.**

Trois informations permettentd’identifier le salarié**:**

* Nom + Prénom,
* Matricule,
* Numéro de sécurité sociale.

1. **Expliquer pourquoi il est mentionné que le salarié doit conserver ce bulletin de salaire sans limitation de durée ?**

Le bulletin de salaire doit comporter certaines mentions obligatoires dont celle relative à la conservation, par le salarié, du bulletin de salaire et ce, sans limitation de durée. Ce document lui sera utile pour les aider à faire valoir ses droits notamment en matière de retraite.

1. **Justifier le nombre d’heures théoriques que le salarié doit réaliser au cours du mois.**

Nombre d’heures théoriques : 151,67

Il s’agit d’un temps de travail annualisé : 35 heures x 52 semaines /12 mois

1. **Identifier les éléments et les montants qui composent le salaire brut de ce salarié.**

Le salaire brut s’élève à 4 560,25 €.

Il comprend :

* Le salaire de base 2 677,79 €,
* Une prime exceptionnelle 1 500,00 €,
* Des heures supplémentaires 382,46 €.

1. **Rechercher le montant total des cotisations salariales.**

Les cotisations salariales s’élèvent à 1 031.20 €.

1. **Justifier par le calcul le salaire net versé au salarié (3 529,05 €).**

Salaire brut : 4 560,25 €.

- Cotisations salariales : 1 031,20 €

= Salaire net : **3 529,05 €**

1. **Justifier par le calcul le coût global (6 770,90€) de ce salarié pour Brousse Vergez.**

Salaire brut : 4 560,25 €.

+ Cotisations patronales : 2 210,65 €

= Le salaire net : **6 770,90 €**

1. **Calculer la part des cotisations sociales salariales dans le salaire brut.**

Taux de cotisations salariales = (Cotisations salariales  / Salaire brut) x 100

(1 031,20 /4 560,25) x 100 soit 22,61%

1. **Calculer la part des cotisations sociales patronales par rapport au salaire brut.**

Taux de cotisations patronales = (Cotisations patronales  / Salaire brut) x 100

(2 210,65 /4 560,25) x 100 soit 48,47%

1. **Définir la notion de Convention Collective.**

Une convention collective est un accord conclu entre des employeurs ou une organisation patronale et un ou plusieurs syndicats de salariés en vue de régler les conditions d'emploi des travailleurs et les garanties sociales qui y sont attachées.

1. **Télécharger la Convention Collective indiquée dans ce document.**

Voir site Legifrance



1. **A l’aide de la Convention Collective, vérifier que le salaire versé à ce salarié est conforme au dernier accord en vigueur.**

L’accord du 12 février 2013 fixe un minima conventionnel applicable au 1er février 2013 de 1511,21€ pour un salarié de niveau IV et d’échelon 1.

Le salaire versé par l’entreprise Brousse Vergez est bien supérieur.

* **L’activité humaine constitue une ressource pour l’entreprise Brousse Vergez.**
* **Activité n°4 : l’activité travail**

1. **Quels sont les indicateurs qui mesurent l’activité de travail des salariés de l’entreprise Brousse Vergez (annexe 6) ?**

Trois indicateurs permettent de mesurer l’activité de travail des salariés :

* + Le chiffre d’affaires,
  + La valeur ajoutée,
  + Les quantités vendues.

1. **Calculer les taux de variations de ces indicateurs.**

****

1. **Analyser les résultats obtenus.**

L’ensemble des indicateurs progresse au cours des deux derniers exercices. La progression est plus importante en N-1 qu’en N.

L’entreprise a vendu un peu plus de marchandises à ses clients (+ 2% puis + 5%).

EFFET VOLUME

L’entreprise a réalisé un chiffre d’affaires en forte progression (+11% puis + 8,7%).

EFFET PRIX

L’entreprise crée chaque année plus de valeur ajoutée richesse en maintenant ses consommations intermédiaires (+ 32 % puis +12,7 %).

EFFET RICHESSE

1. **Calculer la productivité de chaque département de l’entreprise Brousse Bergez.**

****

1. **Analyser les résultats obtenus.**

Nous pouvons constater que la productivité a baissé dans les deux départements au cours des trois dernières années. Elle a baissée de manière plus importante dans le département Conserves. Ces calculs s’appuient sur les données en volume. Il conviendrait de les réaliser en valeur (chiffre d’affaires) pour mieux tenir compte du caractère commercial de l’activité de cette entreprise.

* **Activité n°5 : les conditions de travail**

1. **Quelle est l’importance des charges de personnel dans l’entreprise Brousse Vergez ? (annexe 7)**

Les charges de personnel représentent 70% des charges de l’entreprise Brousse Vergez.

1. **Quelle décision était prise par le dirigeant face à cette situation ?**

Pendant une vingtaine d’années, le dirigeant de cette entreprise a essayé de minimiser ses dépenses en estimant qu’elle était trop importante. Il remplaçait aux mêmes postes, des salariés âgés par des salariés plus jeunes et moins payés. Il s’agit de l’effet NORIA positif.

1. **Citer les avantages et les inconvénients de ce type de décision.**

Le principal avantage de ce type de décision est de diminuer la masse salariale de l’entreprise cela devrait entrainer mécaniquement une augmentation du profit.

L’inconvénient de ce type de décision est que le nouveau salarié doit être formé pour pouvoir être aussi performant que l’ancien salarié

1. **Pourquoi Maslow pense-t-il au salarié en termes de « besoins à satisfaire » ? (annexe 8)**

Selon Maslow, les différents besoins peuvent s'organiser sous la forme d'une pyramide. Le salarié cherche tout d'abord à satisfaire ce que l'on appelle les besoins primaires (besoins physiologiques et de sécurité). Le besoin d'appartenance ne cherchera à être satisfait qu'après satisfaction des besoins dit primaires. Ce mode de fonctionnement se répète jusqu'à la satisfaction du besoin d'accomplissement. L'apparition d'un besoin et la volonté de le satisfaire n'apparaît que si le précédent l'est déjà.

1. **Quels sont les besoins des salariés pris en compte dans l’entreprise Brousse Vergez ?**

L’entreprise Brousse Vergez prend en compte l’ensemble des besoins de ces salariés.

Les besoins physiologiques correspondent aux préoccupations vitales de tout Etre humain (se nourrir, dormir).

Le besoin de sécurité est d'ordre à rassurer l'individu sur son devenir à court terme aussi bien dans le domaine moral que physique (besoin d'hébergement, besoin de ressources).

Le besoin d'appartenance est un facteur important de la vie sociale de chaque personne, il correspond au fait que chacun a besoin de se sentir intégré à un groupe social et de se sentir exister à travers les relations qu'il peut avoir avec ses semblables.

Le besoin de reconnaissance correspond au fait que toute personne éprouve le besoin d'être respecté et considéré par les gens qui l'entoure cela se traduit par l'exercice d'une activité (professionnelle ou non) dans laquelle l'individu se valorise auprès des autres mais aussi de lui-même.

Enfin le dernier besoin est celui de l'accomplissement, l'Homme a besoin de sentir que son existence a du sens, que sa contribution a une importance et un impact sur sa situation et celle des autres (aussi minime soit cet impact).

1. **Quels moyens sont mis en œuvre pour les satisfaire ?**

La satisfaction des besoins de ces salariés passe par la mise en place d’une RH externalisée. Celle-ci s’occupe des bilans de compétences, des entretiens annuels, d’une cellule d’écoute hebdomadaire. Elle formule ainsi des recommandations au P.D.G. pour mettre en place les outils nécessaires pour faire progresser les salariés en termes de compétences. L’entreprise Brousse Vergez leur montre de la considération en les rémunérant de manière satisfaisante et en leur imposant deux formations par an afin de développer leur employabilité.

1. **Quelles sont les attentes du dirigeant en contrepartie des améliorations des conditions de travail de ces salariés ?**

En contrepartie de ces améliorations, le dirigeant attend que ces salariés soient motivés, qu’ils apportent le meilleur service à ses clients. Il veut que leur performance individuelle contribue à la performance collective c'est-à-dire une augmentation du résultat de l’entreprise.

**ACTIVITE DE SYNTHESE**

**Réaliser une synthèse des notions étudiées dans ce dossier en répondant à la question de gestion suivante : « L’activité humaine est-elle une charge ou une ressource pour l’organisation ? »**

**I L’activité humaine est une charge pour l’organisation**

L’activité humaine est avant tout pour l’organisation une source de dépenses, elle représente donc une charge. Elle représente généralement la principale part de la répartition de la valeur ajoutée pour une entreprise.

La rémunération de l’individu est le coût directement rattaché à la rétribution l’activité humaine. Elle est composée du salaire brut versé par l’organisation à l’individu et des cotisations sociales payées par celle-ci aux organismes sociaux comme les URSSAF, le Pôle Emploi, Caisses de retraite… (Cotisations salariales + Cotisations patronales). Mais la rémunération ne suffit pas à rendre compte de l’ensemble des coûts liés au travail humain dans l’organisation. Il faut ajouter l’ensemble des charges liées à la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines dans l’organisation (coûts de recrutement, de formation, de licenciement…)

L’activité humaine peut être appréciée au travers d’indicateurs qui sont souvent spécifiques à l’organisation dans laquelle l’individu travaille. Chaque organisation définit ses propres critères d’évaluation du travail humain, critères qui sont variables d’une fonction à l’autre (contingence).

- performance individuelle : résultats/objectifs,

- réalisations en volumes et valeur,

- rendement.

**II L’activité humaine est une ressource pour l’organisation**

L’individu est un élément essentiel de l’organisation car il contribue, par son travail, au bon fonctionnement de celle-ci. L’activité humaine est une source de gains, en termes de qualité, de chiffre d’affaires… Les indicateurs de mesure de l’activité humaine sont nombreux. Parmi les plus utilisés, on pourra distinguer entre :

- Volume d’activité,

- Productivité du travail,

- Performance.

La contribution de l’individu est étroitement liée à sa qualification et ses compétences. La qualification pourra se comprendre comme la prise en compte des diplômes, de l’expérience, l’ancienneté...Elle représente la capacité théorique à faire quelque chose. Elle est objective et collective et est fondée sur des grilles et qualifications officielles (conventions collectives notamment). La compétence correspond à la mise en œuvre des ressources d’un individu dans une situation donnée. Elle est donc subjective, propre à chaque individu : logique individuelle

Les organisations pourront donc utiliser dans leur procédure de recrutement l’approche par qualification de l’approche par compétence :

- L’approche par la qualification est une qualification des postes par une définition et une hiérarchisation des tâches à effectuer pour occuper ces postes. De nombreux processus RH se sont organisés autour de ce modèle de la qualification : on recrute pour occuper un poste, on rémunère des salariés en fonction du poste...

- L’approche par les compétences est une qualification de l’individu, de ses qualités professionnelles et de sa capacité à les mobiliser en situation de travail.

**III Les actions de l’organisation pour améliorer l’activité de travail**

Selon Maslow, le salarié cherche tout d'abord à satisfaire ce que l'on appelle des besoins primaires (besoins physiologiques et de sécurité). Le besoin d'appartenance ne cherchera à être satisfait qu'après satisfaction des besoins dit primaires. Ce mode de fonctionnement se répète jusqu'à la satisfaction du besoin d'accomplissement. L'apparition d'un besoin et la volonté de le satisfaire n'apparaît que si le précédent l'est déjà.

Les besoins physiologiques correspondent aux préoccupations vitales de tout Etre humain (se nourrir, dormir).

Le besoin de sécurité est d'ordre à rassurer l'individu sur son devenir à court terme aussi bien dans le domaine moral que physique (besoin d'hébergement, besoin de ressources).

Le besoin d'appartenance est un facteur important de la vie sociale de chaque personne, il correspond au fait que chacun a besoin de se sentir intégré à un groupe social et de se sentir exister à travers les relations qu'il peut avoir avec ses semblables.

Le besoin de reconnaissance correspond au fait que toute personne éprouve le besoin d'être respecté et considéré par les gens qui l'entoure cela se traduit par l'exercice d'une activité (professionnelle ou non) dans laquelle l'individu se valorise auprès des autres mais aussi de lui-même.

Enfin le dernier besoin est celui de l'accomplissement, l'Homme a besoin de sentir que son existence a du sens, que sa contribution a une importance et un impact sur sa situation et celle des autres (aussi minime soit cet impact).

Les conditions de travail des individus influencent fortement la performance des organisations, dans lesquelles ils travaillent. En effet, les conditions de travail sont facteurs de motivation (ou de démotivation) au travail pour les salariés, et ainsi contribuent à les rendre plus (ou moins) efficaces.

L’organisation dispose de différentes actions pour améliorer les conditions de travail :

- La rémunération : par exemple l’organisation peut distribuer des primes individuelles aux salariés, proposer des avantages sociaux, comme une mutuelle …,

- L’organisation du travail : par exemple l’organisation peut aménager les horaires de travail, peut confier davantage de responsabilités à ses employés…,

- La formation pour permettre aux individus d’être plus performants,

- La promotion interne.