

SESSION 2016

---

## 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.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

Tournez la page S.V.P.

# SOMMAIRE

<b>Présentation Tradel SAS</b> .....	3 à 5
<b>DOSSIER 1 : La prévention de la pénibilité au travail</b> .....	6
Annexe 1 : La pénibilité à l'usine, extrait de l'interview du préventeur Sécurité.....	7 à 8
Annexe 2 : Extraits de Tableaux de bord sociaux usine de Beaucaire .....	9
Annexe 3 : Résultats d'enquêtes internes « conditions de travail ».....	10 à 11
<b>DOSSIER 2 : Le recrutement d'un préventeur</b> .....	12
Annexe 4 : Entretien avec la DRH .....	13
Annexe 5 : Entretien avec le directeur de l'usine de Beaucaire .....	14
Annexe 6 : Annonce recrutement préventeur .....	15
Annexe 7 : Fiche de poste préventeur .....	16
Annexe 8 : Informations candidat(e)s .....	17
Annexe 9 : Sites d'évaluation Employeur, témoignages .....	18 à 19
Annexe 10 : Partie du site internet de Tradel consacrée au recrutement .....	20 à 21

## Présentation de TRADEL <sup>1</sup>

**Tradel SAS** fait partie d'un groupe de matériaux de construction dont le chiffre d'affaires dépasse les 18 milliards d'euros. Appartenant à la filière béton, l'entreprise emploie en France 1 200 salariés sur 30 sites de production. Elle évolue dans un contexte économique très tendu, la tendance baissière du marché s'est confirmée à partir de 2013.

La société est spécialiste d'ouvrages préfabriqués en béton pour le génie civil. Ses domaines de compétences vont de l'étude des ouvrages, sur les critères de résistance mécanique, à la réalisation des éléments et leur livraison sur les chantiers. Les domaines d'activités se répartissent de la façon suivante :

- Activités VRD (Voirie, Réseaux, Distribution) qui comprennent la fabrication des ensembles de voirie et récupération des eaux de surfaces (canalisations, tuyaux), l'assainissement, le génie civil.
- Activités de Spécialités : Matériaux de transports et distribution d'électricité.

Leader sur ces marchés, Tradel apporte des solutions durables pour l'environnement urbain, les espaces publics et les infrastructures de réseaux au service des collectivités territoriales, des entreprises et des particuliers.

Le siège social est situé à Cergy. La structure est divisée par fonctions; sous l'autorité de la Direction Générale, on trouve :

- La Direction Administrative et Financière,
- La Direction Commerciale,
- La Direction Technique et Achats,
- La Direction des Activités (VRD – Spécialités),
- La Direction Système Information,
- La Direction des Ressources Humaines, composée d'un service de la Formation et du Développement, d'un service Recrutement et Partenaires sociaux, et d'un service Gestion du Personnel/Paie.

L'entreprise s'est dotée d'une Direction du Développement Durable en 2004, considérant que le concept de développement durable associe trois objectifs à atteindre : efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement. Elle affiche une ambition : être un spécialiste reconnu, responsable et rentable offrant à ses clients des solutions performantes et durables et à ses collaborateurs des opportunités de développement professionnel. Cette ambition conduit l'entreprise à décliner ses engagements vis-à-vis de ses parties prenantes :

- des salariés : donner la priorité à la sécurité, préserver la santé de ses salariés, augmenter l'employabilité, reconnaître la performance et l'engagement, développer le dialogue social.
- des clients : prendre en compte leurs attentes, améliorer la performance en termes de qualité, d'innovations, de conseils, favoriser le développement de produits et de services nouveaux.

<sup>1</sup> L'étude s'appuie sur une situation réelle d'entreprise. Cependant, pour des raisons de confidentialité, certaines dénominations, méthodes et données numériques ont été modifiées.

- des territoires : contribuer à la protection de l'environnement et maîtriser les impacts environnementaux consécutifs à l'activité productive.

La démarche d'amélioration continue de la qualité s'appuie sur une écoute des clients, par un traitement rapide des réclamations, et par une exploitation des sources d'expression des clients (enquêtes, internet, numéro indigo, revues d'écoute clients), le développement des compétences et le professionnalisme des salariés, le développement de produits et de services nouveaux, et une extension progressive du périmètre de certification ISO (de 9001 à 14001, depuis 2010 ISO 26000).

La fonction RH est centralisée : les 30 sites de production relèvent du siège à Cergy pour la GPEC, les politiques de recrutement, de formation, de rémunération, de communication et de gestion des conflits. Le siège assure également les activités relatives à la paie et à la gestion administrative du personnel à partir de remontées d'informations des différents sites via le système d'information.

Les effectifs se répartissent dans sept familles professionnelles et vingt-quatre métiers. Cette diversité se retrouve également dans les modalités d'horaires aussi bien au niveau des sites que des métiers : 35 % travaillent en journée, 21 % en continu, 31 % en discontinu et 13 % au forfait. Globalement, la population salariée est vieillissante (la pyramide des âges présente un pic après 50 ans).

Au plan de la GRH, l'entreprise s'est inscrite dans une démarche d'amélioration continue tendant vers le zéro accident du travail, zéro maladie professionnelle, le développement de ses activités dans le respect des préoccupations SHQE (Sécurité, Hygiène, Qualité, Environnement).

L'atteinte de ces objectifs est directement liée à la mobilisation de ses ressources humaines ; elle passe par une organisation du travail en sécurité (mission de l'encadrement de proximité), et par une exécution du travail en sécurité (responsabilité individuelle des salariés). Les pratiques RH se basent sur les principes suivants : respect de la légalité, prévention de toute forme de risques, anticipation des dispositifs visant à réduire la pénibilité, dialogue continu responsable et ouvert avec les partenaires sociaux, partages des pratiques et suivi opérationnel des actions entreprises via le système d'information.

**L'usine de Beaucaire**, qui appartient à la division VRD, emploie 50 personnes dont 38 ouvriers et employés directement affectés à la production. L'entreprise a su développer, grâce à l'automatisation, une capacité de réaction qui lui permet de faire face à des surcroits d'activité (équipes alternantes en 3x8). Daniel D., ingénieur, dirige le site. La structure de l'entreprise est pyramidale : sous son autorité se trouvent,

- les agents de maîtrise : le responsable de parc, le préventeur sécurité, le responsable qualité, les responsables d'exploitation (1 à la maintenance, 2 à la fabrication),
- 5 chefs d'équipe qui dépendent des responsables d'exploitation,
- 38 ouvriers répartis dans les ateliers fabrication et maintenance.

Sur ce site de production, le travail est organisé autour de schémas d'inspiration taylorienne : le travail est répétitif. Cinq unités sont dédiées à la fabrication, les chefs d'équipe se chargent de répartir les différentes opérations au sein des ateliers, qui restent très encadrés par la maîtrise.

L'identité d'appartenance est très forte dans les métiers de production (« *centraliers* », opérateurs de maintenance postés, opérateurs Fosse de coulage et finition, conducteurs de machines fosse, etc.). Les ouvriers ressentent une appartenance à une sorte de communauté de professionnels reconnue pour sa compétence : ils estiment qu'ils ont « *un métier dans les mains* » et « *aiment le travail bien fait* », ce savoir-faire est un gage de qualité : par exemple, on est fier de dire que l'on fabrique les chambres en béton pour équiper les centrales nucléaires françaises.

Pour la GRH, les caractéristiques de gestion se rapprochent de celles des PME, avec peu de planification, une prépondérance de l'informel, l'esprit maison et la prégnance des cultures professionnelles. La sécurité et la promotion de la santé au travail sont des valeurs fortes, c'est l'engagement n°1 de l'usine.

La loi du 9 novembre 2010, portant réforme des retraites, généralise l'obligation de prévention de la pénibilité au travail. Elle comporte deux volets : l'un relatif aux mesures de compensation de la pénibilité, l'autre relatif à la prévention de la pénibilité. L'enjeu est l'amélioration des conditions de travail et la prise en compte de l'incidence physique des travaux identifiés comme pénibles dans un contexte d'allongement de la durée du travail et de l'espérance de vie. Le préventeur sécurité a décidé de faire valoir ses droits à la retraite. La Direction vous demande de participer à la réflexion afin de faire évoluer le premier niveau d'engagement sur les questions liées à la pénibilité au travail et de participer au recrutement du nouveau préventeur.

*Pour réaliser les travaux demandés, il vous faudra nécessairement mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées 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 PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL

Sur le site de Beaucaire, la prévention ne s'est pas encore concrétisée par un plan d'action sur la pénibilité. Le périmètre d'action jusqu'à présent s'est attaché à compenser les impacts de la pénibilité par des mesures financières ou organisationnelles visant à prendre en compte la pénibilité (départs anticipés, primes de nuits, allègement de la charge de travail, automatisation, etc.). Consciente des enjeux sur la performance des équipes, la Direction souhaite faire un premier bilan des actions entreprises et donner plus de cohérence pour aborder la pénibilité d'une façon plus préventive.

Le foisonnement des textes réglementaires, les perspectives de contentieux liées à l'évaluation individuelle de l'exposition aux facteurs de pénibilité, poussent la direction à se doter d'un outil de veille dans ce domaine.

***En qualité de consultant(e) vous êtes chargé(e) d'apporter les informations nécessaires à la prise de décision à un moment clé de la réflexion sur la pénibilité et ceci dans une perspective de prévention.***

### Liste des annexes :

- Annexe 1 : La pénibilité à l'usine, extrait de l'interview du préventeur Sécurité**
- Annexe 2 : Extraits de tableaux de bord sociaux usine de Beaucaire**
- Annexe 3 : Résultats d'enquêtes internes « conditions de travail »**

### Travail à faire

**1.1 Comment définir «la pénibilité au travail » ? Vous clarifierez les enjeux qui y sont attachés et vous rappellerez l'évolution récente du dispositif législatif dans ce domaine.**

**1.2 À partir d'une analyse du contexte présenté et de vos connaissances, formuler, sous la forme d'un développement structuré, des préconisations destinées au Directeur du site de Beaucaire pour l'aider à élaborer le plan d'action Pénibilité à venir.**

**1.3 La question de la qualité de vie au travail (QVT) est vivace dans les organisations. Vous montrerez, en mobilisant des références théoriques, ce qu'elle peut apporter à la compréhension du contexte de Tradel.**

**1.4 En prenant appui sur des repères théoriques et des pratiques opérationnelles, vous présenterez une méthodologie de mise en œuvre d'une veille informationnelle susceptible de faciliter le pilotage social.**

## Annexe 1 : La Pénibilité à l'usine, extrait de l'interview du Préventeur Sécurité

« La fabrication de produits en béton induit de nombreux facteurs de pénibilité :

- Des contraintes physiques : manutentions manuelles de charges, postures pénibles définies comme position forcée des articulations. Vibrations mécaniques environnements physiques agressifs : agents chimiques dangereux. Bruits.
- Des rythmes de travail : travail de nuit dans les conditions fixées par le code du travail. Travail en équipes successives alternantes. Travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence élevée, imposé ou non par le déplacement automatique d'une pièce, avec un temps de cycle défini.

L'obligation de négocier un accord sur la pénibilité ou d'élaborer un plan d'action est précisée dans le Code de la Sécurité sociale (articles L. 138-29 et L. 138-30). Elle concerne les entreprises de 50 salariés ou plus (ou appartenant à un groupe d'au moins 50), dont la moitié de l'effectif est exposée à un facteur de pénibilité, ce qui est le cas du site de Beaucaire.

Au niveau de la branche professionnelle, les négociations sur la pénibilité démarrées au moment de la réforme de 2010 se sont achevées sans aboutir à un accord. Même si les discussions ont pu permettre d'avancer sur la prévention des risques professionnels et de la pénibilité, elles ont très vite achoppé en raison de divergences sur la réparation. L'enjeu étant bien de pouvoir s'entendre sur un dispositif légal de départs anticipés à la retraite pour compenser celui défini par la loi du 9 novembre 2010 jugé trop restrictif par l'ensemble des organisations syndicales. L'échec d'un accord de branche a reporté de facto la négociation dans l'entreprise.

À ce niveau, les négociations ont été marquées par une influence forte du cadre réglementaire : les décrets précisant la définition de la pénibilité et les modalités de négociation constituent dans ce cas un « garde-fou » indiscutable. Un an après l'entrée en vigueur des nouvelles obligations, le siège demandait aux sites les premières analyses des postes de travail prenant en compte la pénibilité. (...)

Nous nous sommes servis de notre atout : la sécurité. La sécurité est une valeur forte, c'est l'engagement n°1 de l'usine. Globalement, sur Beaucaire, nous sommes performants en matière de sécurité. Nous avons sans cesse, renforcé le dispositif d'évaluation des risques professionnels, bien au-delà des lignes de conduite proposées par le siège. Le socle de procédures d'évaluation des risques professionnels a été enrichi notamment au niveau des postes des ouvriers (ateliers fabrication) par les VOP (Visites d'Observation de Poste : 2 agents de maîtrise visitent inopinément un poste travail pour en faire la critique). Ce dispositif VOP nous permet de repérer des « comportements routiniers » porteurs de risques, même si nous sommes tous conscients que les changements de comportements ne sont mesurables qu'à long terme... parfois lors des VOP, confrontés aux pénibilités et aux risques, les ouvriers ont tendance à censurer l'expression des risques et des dangers considérant que dans l'atelier, « *ce n'est pas un travail pour les « mauviettes* ». Il semble que certains valorisent l'endurance et l'insensibilité à l'effort... ces défenses font parfois obstacle aux changements des conditions de travail.

Nous avons réalisé les diagnostics des postes avec risques associés, veillé à la conformité des machines, au classement des documents concernant les nouvelles installations, à la traçabilité des fiches d'anomalies, des rapports du CHSCT, des rapports des contrôleurs interne/externe, des fiches déclaratives des accidents du travail, des rapports de VOP, etc. Ces documents permettent de concevoir et mettre en œuvre le plan d'action sécurité spécifique au site de Beaucaire. Un système de reporting a été instauré, mais la gestion documentaire reste lourde et les salariés semblent peu impliqués dans la politique de santé et sécurité.

Pour faire suite à la loi de 2010, des initiatives tendant à compenser la pénibilité ont été prises au niveau de l'usine. Une nouvelle organisation du temps de travail a été proposée, elle aurait permis de supprimer les contraintes de nuit pour 2 salariés sur 3 dans l'objectif de prendre en compte le vieillissement. Mais pour les seniors, le risque de perdre 200 euros par mois constituait le principal frein pour retourner en équipe de jour.

Depuis les chefs d'équipe disposent d'une marge d'autonomie leur permettant d'aménager temporairement les conditions de travail des salariés afin de prendre en compte les situations individuelles ponctuelles. (...) Par exemple, ils peuvent aménager temporairement les horaires de travail, avec la possibilité de proposer aux salariés une organisation du travail différente : 20 % de leur temps de travail sur des tâches professionnelles différentes, et ce afin d'éviter la pénibilité.

Le CHSCT s'est saisi du sujet, un comité d'élus a tenté de mettre en œuvre une veille juridique sur ce thème de la pénibilité mais le projet n'a pas abouti faute d'implication...

Ensemble, nous en avons profité pour réfléchir à la prévention de la pénibilité, à la qualité de vie au travail... Dans un premier temps nous avons mené les travaux d'analyse des postes de travail en utilisant nos outils de prévention des risques professionnels dont je vous ai déjà parlé (Document unique de sécurité, plan d'action sécurité) pour aborder la pénibilité. Nous avons instauré des fiches « avant/après » en vue d'alimenter une base de données assurant la traçabilité des actions menées sur le site, et partager les bonnes pratiques au plan national.

Nous avons réfléchi aux conditions d'automatisation des postes : par exemple un poste d'ouvrier sur machine MBK a été réaménagé en partenariat avec la CARSAT de Nîmes pour éviter les TMS (troubles musculo-squelettiques, gestes et postures). Cet investissement matériel (60 000 euros environ) de prévention n'a pas été très bien perçu. L'opérateur concerné était réticent pour cet aménagement, il n'en a pas compris le bien-fondé :

*« Moi, je ne me plains de rien. Ça fait 25 ans que je travaille comme ça. J'ai toujours fait comme ça...c'est comme ça que l'on m'a appris le métier....alors pourquoi changer ? Le matin je bombarde sur la machine, j'ai un train d'enfer, l'après-midi quand j'ai fait mon quota, je suis plus cool, je ralentis, je prends ma pause avec les collègues ... j'aime mieux travailler dur le matin. Maintenant c'est la machine qui va m'imposer son rythme, c'est du stress en plus... ». « Et puis, dès qu'on met en place un nouvel aménagement, il faut réévaluer le poste, je vais avoir le chef d'équipe sur le dos en permanence maintenant... ».*

Le nombre de maladie professionnelle sur le site demeure faible pour l'instant : seule 1 maladie de type lombalgie a été reconnue par la sécurité sociale en 2014.

Le recours à l'analyse du travail a constitué un passage nécessaire pour outiller le débat sur la pénibilité. Nous avons fourni à la DRH, au siège, une cartographie des métiers, des postes pour lesquels des facteurs existent, désormais des seuils de pénibilité y sont associés. Le site de Beaucaire est déclaré « pilote » par le siège pour le traitement du critère équipe alternante.

Notre objectif est de tendre vers une démarche concertée, la seule information des acteurs ne me semble pas suffisante. La pénibilité se trouve au croisement de plusieurs notions : le fait d'être exposé à des contraintes liées au travail, ayant potentiellement des effets sur la santé des salariés et donnant lieu à un ressenti différencié en fonction des individus et des caractéristiques des situations de travail. Ces différentes notions (contraintes, effets, ressentis) constituent à mon avis autant de points d'entrée pour aborder la pénibilité dans une perspective de prévention. »

## Annexe 2 : Extraits de tableaux de bord sociaux usine de Beaucaire

### Données comparées - extraits du tableau de bord d'activité Usine Beaucaire

DONNEES	SITE BEAUCAIRE			EN MOYENNE SUR L'ENSEMBLE DES SITES		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Effectif total moyen	48	51	51	50	53	55
Effectif de salariés qualifiés	42	48	48	42	48	42
Effectif de salariés non qualifiés	6	3	3	8	5	13
Masse salariale brute (en millions d'euros)	2,2	2,1	2,1	2,1	2,3	2,5
Dépenses de formation (en milliers d'euros)	40	42	43	42	42	42
Nombre d'heures de formation	680	705	811	700	700	795
Nombre de CDI	48	48	48	34	37	38
Nombre de CDD (saisonniers intérim)	6	3	3	16	16	17
Départs (retraite + Démission)	2	2	2	6	5	7
Départs en cours de période d'essai	0	2	3	7	8	10
Nombre de licenciements	1	0	0	6	4	2
Nombre de recrutements	1	3	3	8	9	9
Nombre d'heures d'absence	580	480	400	770	850	870
Nombre de salariés ayant eu une promotion interne	6	8	8	11	17	18
Nombre de salariés ayant eu une mobilité interne	2	1	1	9	12	15
C.A. annuel (millions d'euros)	5	5,6	6,3	4,8	4,5	5,5

### Site de Beaucaire - Données relatives aux accidents du travail -

2015	Cadre/Ingénieur	ETAM	Ouvriers	Saisonniers
Nombre d'accidents avec arrêts	0	0	0	1
Nombre d'heures travaillées	1 930	20 456	65 066	4 200
Nombre de jours d'incapacité	0	0	0	6
2014	Cadre/Ingénieur	ETAM	Ouvriers	Saisonniers
Nombre d'accidents avec arrêts	0	0	1	1
Nombre d'heures travaillées	1 700	20 501	65 098	4 200
Nombre de jours d'incapacité	0	0	4	6
2013	Cadre/Ingénieur	ETAM	Ouvriers	Saisonniers
Nombre d'accidents avec arrêts	0	0	1	1
Nombre d'heures travaillées	1 680	20 403	65 098	4 200
Nombre de jours d'incapacité	0	0	14	20

### Données concernant les accidents du travail pour l'activité VRD (ensemble des sites) :

Taux de fréquence : 19,2 % en 2013, 15,6 % en 2014, 12,6 % en 2015.

Taux de gravité : 0,48 en 2013, 0,53 en 2014, 0,4 en 2015.

### Annexe 3 : Résultats d'enquêtes internes « conditions de travail »

Enquêtes réalisées sur la population de l'usine de Beaucaire (toutes catégories professionnelles confondues) - (extraits)

**Tableau 1 • Évolution des contraintes sur le rythme de travail ouvrier - en %**

Rythme de travail imposé par ...	En 2004	En 2014
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	7	24
La cadence d'une machine	7	20
Des contraintes techniques	14	27
Dépendance vis-à-vis des collègues	22,3	27
Des normes de production	30	48
Des contraintes de surveillance de la hiérarchie	30	48
Un suivi ou contrôle informatisé	18,5	35

**Tableau 2 • Intensité du travail ouvrier - en %**

Pression temporelle	En 2004	En 2014
Avoir au moins 3 contraintes de rythme*	5,8	9,8
Avoir un rythme imposé par un contrôle	27,5	35,3
Ne pas pouvoir quitter son travail des yeux	15,5	34,9
Devoir toujours ou souvent se dépêcher	40,8	55,7
Devoir abandonner une tâche pour une autre plus urgente	59,7	63,5
Changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise	22,7	36

\* parmi les 7 exposés dans le tableau 1

**Tableau 3 • Autonomie du travail ouvrier - en %**

Autonomie et marges de manœuvres	En 2004	En 2014
Choisir soi-même la façon d'atteindre les objectifs	70,1	75,6
Ne pas toujours appliquer les consignes données	38,5	60,3
Régler soi-même les incidents	58,9	63,6
Pouvoir faire varier les délais de réalisation des tâches	50,4	50,7
Apprendre des choses nouvelles	33,7	67,9

**Tableau 4 • Contraintes horaires - en %**

Horaires	En 2004	En 2014
Être soumis à un contrôle des horaires	48,4	60,8
Ne pas pouvoir s'arranger avec les collègues	47,5	35,3
Travailler au moins occasionnellement le samedi	44,5	48,6
Travailler au moins occasionnellement le dimanche	20,8	24,6
La nuit entre minuit et 5 heures du matin	23,7	25,5

**Tableau 5 • Organisation et relations sociales - en %**

Organisation et pilotage du travail	En 2004	En 2014
Recevoir des ordres contradictoires	41,7	48,9
Suivre des procédures de qualité	35,3	48,4
Atteindre des objectifs précis	17,5	30,3
Entretien d'évaluation avec critères précis et mesurables	37,5	68,9
Entretien d'évaluation sans critère précis et mesurables	7,8	3,3
Être aidé en cas de travail délicat	45,7	67,5
Avoir la possibilité de coopérer	77	90,5
Situations de tension dans les rapports avec les collègues	18,7	28
Situations de tensions dans les rapports avec supérieurs	22,6	30
Discussions collectives sur les questions d'organisation du travail	30	78

**Tableau 6 • Contraintes et risques physiques - en %**

Contraintes et risques physiques	2004	2014
Au moins 3 contraintes physiques*	51	51
Être exposé à un bruit intense	38	40
Respirer des fumées ou des poussières	65	30
Être en contact avec des produits dangereux	49	32
Risquer d'être blessé ou accidenté	80,9	80,3
Risquer des accidents de la circulation sur zone de stockage	47	33

\*parmi 5 contraintes : rester debout, rester longtemps dans une posture pénible, effectuer des déplacements à pieds longs ou fréquents, devoir porter des charges lourdes, subir des secousses ou vibrations.

<b>DOSSIER 2 : LE RECRUTEMENT D'UN PRÉVENTEUR</b>
---

Tradel doit recruter un nouveau préventeur en raison d'un départ en retraite. Ce cadre devra prendre en charge la mise en place du plan pénibilité et continuer le suivi des projets existants. Une analyse du poste et une annonce ont été rédigées mais pas encore diffusées. En effet, le processus de recrutement soulève des questions. La direction de l'usine de Beaucaire vous demande un diagnostic avant de proposer au siège des améliorations pour assurer avec efficacité le recrutement du préventeur de l'usine.

**Liste des annexes :**

**Annexe 4 : Entretien avec la DRH**

**Annexe 5 : Entretien avec le directeur de l'usine de Beaucaire**

**Annexe 6 : Annonce recrutement préventeur**

**Annexe 7 : Fiche de poste préventeur**

**Annexe 8 : Informations candidat(e)s**

**Annexe 9 : Sites d'évaluation Employeur, témoignages**

**Annexe 10: Partie du site internet de Tradel consacrée au recrutement**

**Travail à faire**

**2.1 À partir des informations fournies en annexe et de cadres théoriques pertinents, proposer, dans une note, un diagnostic du processus de recrutement de cette entreprise.**

**2.2 Après avoir précisé la notion de SIRH, vous présenterez, dans une note de synthèse adressée au DRH du siège, les enjeux et la structure d'une base de données relationnelle contenant les informations demandées aux candidat(e)s lors du processus de recrutement.**

**2.3 Analyser la notion de « marque employeur » à l'aide de repères théoriques pertinents.**

**2.4 Proposer des actions afin d'améliorer la marque employeur pour le groupe TRADEL. Argumenter sur la pertinence de son application dans ce contexte.**

**2.5 Proposer, sous la forme d'un tableau synthétique, un plan de communication pour le recrutement du préventeur de l'usine de Beaucaire.**

**2.6 À partir de cadres théoriques adaptés, discuter l'affirmation suivante : « Une procédure universelle ne peut être suffisante pour assurer l'efficacité d'un recrutement ».**

## Annexe 4 : Entretien avec la DRH

« Le processus de recrutement est principalement géré par le service RH du siège. En effet, nous voulons maîtriser autant que possible les critères de sélection pour favoriser la mobilité interne. L'objectif de cette organisation est aussi clairement culturel. Un recrutement exclusivement local pourrait dériver vers des organisations de filiales trop différentes pour pouvoir être intégrées dans un même groupe. Nous privilégions ainsi la promotion interne avant d'envisager le recrutement. Mais, la très faible mobilité du personnel conduit souvent à un recrutement pour lequel nous préférons les contrats à durée indéterminée dans une perspective de développement durable. Nous cherchons ainsi à attirer les talents en construisant une marque employeur<sup>2</sup>. Mais, les fortes identités professionnelles sont à la fois un facteur de cohésion et un frein à la mobilité.

Le processus se compose des étapes suivantes : la préparation, la recherche et la sélection. Pour la première, le chef de service propose à son directeur un besoin. Si ce dernier le valide, le chef de service doit ensuite préparer une présentation au comité de direction de l'usine. Si le comité valide le besoin, son profilage et l'échéancier, l'avis de décision de recrutement est transmis à la DRH du siège. Un dossier de recrutement est alors créé conjointement par la direction de l'usine et la DRH (fiche de poste, annonce, niveau de salaire). La fiche de poste est établie à partir du répertoire ROME ce qui est un gage de qualité et aussi d'efficacité. L'objectif est aussi d'harmoniser les postes au niveau national. Si le personnel est un cadre, un service particulier de la DRH suivra le dossier (le service « Espace mobilité cadres »), sinon le service recrutement gère la suite des opérations. Le service concerné de la DRH élabore les modifications d'organigramme qui sont transmises au service « Carrières ». Une fois le nouvel organigramme obtenu, ce service complète le dossier réalisé pour le recrutement. L'ensemble de ces opérations dure trois semaines. Certains dossiers plus complexes nécessitent des navettes entre le siège et l'usine ce qui peut augmenter la durée de quelques semaines.

À ce stade, pour un emploi de cadre, commence la recherche du cabinet de recrutement. Le dossier de recrutement est complété par des critères de sélection complémentaires. En effet, nous préférons cadrer le travail du prestataire pour réussir la phase de recherche. Un appel d'offres est établi et le service « Espace mobilité cadres » assure la sélection du cabinet de recrutement. Nous avons l'habitude de travailler avec deux ou trois cabinets qui ont donné satisfaction dans le passé. La procédure de sélection de l'agence dure environ quatre semaines. Le choix du cabinet de recrutement clôture la phase de recherche. En effet, le repérage des candidat(e)s est de la responsabilité de l'agence de recrutement.

Des candidat(e)s (au moins douze pour un poste cadre) sont proposés par le cabinet à la DRH. Le service « Espace mobilité cadres » réalise un premier tri en fonction des CV et lettres de motivation. Les critères de sélection sont ceux du profil de poste. Les outils de sélection sont des grilles multi-critères et un scoring permettant un classement rapide des candidat(e)s. La graphologie n'est plus utilisée, les lettres de motivation étant souvent numériques. Après cette étape, entre quatre et six candidat(e)s sont retenus et convoqués pour les entretiens. Il est demandé aux candidat(e)s de compléter un formulaire de

---

<sup>2</sup> « la ME est une promesse d'emploi unique (UEP) à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur » Viot et Benraïss-Noailles 2014 p. 62, Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? Management international, Volume 18 - Numéro 3 - Pages 60-81.

renseignement (identité, contact, âge, niveau de salaire demandé) et de confirmer leur disponibilité pour l'entretien. Cette étape est rapide et se déroule sur deux semaines.

Les entretiens sont pilotés par le directeur de l'usine et suivent un guide semi-directif. Un membre de la DRH (service « Espace mobilités cadres ») est présent. La décision est collégiale dans la commission de recrutement. La DRH doit ensuite valider le nom retenu après une dernière phase de sourcing sur les réseaux sociaux. Les candidat(e)s sont informés de la décision deux semaines après l'entretien. La direction de l'usine envoie les données nécessaires à l'intégration du cadre au service RH concerné (niveau de salaire, fiche candidat(e) complétée, etc.). L'accueil du néorecruté peut ainsi être effectif trois semaines après l'entretien. L'intégration se fait ensuite naturellement dans l'usine.

Les équipes du service « Espace mobilités cadres » réalisent environ une douzaine de recrutements par an et maîtrisent le processus. Les directions des différentes usines ont parfois des difficultés à intégrer les démarches, la culture et le vocabulaire RH. Nous pensons réaliser des formations pour éviter des situations de tension ou de blocage. »

## **Annexe 5 : Entretien avec le directeur de l'usine de Beaucaire**

« Le recrutement du personnel suit une procédure très stricte et pilotée par le siège. Nous définissons et validons un besoin dans la limite de la masse salariale et de l'accord de GPEC signé. Une fois, le besoin établi, la décision nous échappe. Le recrutement des cadres est un exemple significatif.

L'année dernière, j'avais repéré un très bon candidat pour un poste d'encadrement technique qui avait réalisé un CDD dans notre usine. La période s'était très bien passée et, comme un poste se libérait pour un départ à la retraite, j'avais proposé ce candidat à la DRH. Mais, il a fallu suivre le processus habituel. Finalement, nous avons reçu quatre autres candidat(e)s et celui que j'avais repéré n'a pas été retenu car ses diplômes ne correspondaient pas au profil établi par la DRH. Comme les entretiens se font à deux et que la DRH a le dernier mot...

Les personnes du siège participant à la sélection connaissent mal l'usine, ils ont une vision très large des métiers et ne comprennent pas réellement l'importance de la culture interne. Un cadre, s'il n'est pas capable d'intégrer ces éléments, ne pourra pas manager son équipe de façon efficace. Des démissions se produisent parfois et le fort taux de turn-over national interne s'explique à mon avis par cette situation. Je suis dans cette usine depuis quinze ans et je connais bien les mentalités. Certaines catégories de métiers sont très attachées à leurs traditions, leurs compétences, leurs acquis, leur identité, etc. L'encadrement administratif et l'encadrement technique en production n'ont rien en commun. De même, les critères de recrutement sont établis par la DRH. Je comprends qu'une grille commune doive être utilisée pour harmoniser le recrutement mais cela favorise aussi un manque d'adaptation des candidat(e)s aux spécificités de notre usine.

L'autre problème est celui des délais pour finaliser un recrutement. Entre l'émergence d'un besoin et l'arrivée du candidat(e) plusieurs mois s'écoulent. Nous avons eu une urgence en raison d'un technico-commercial ayant subi un accident de la route. La DRH a accepté d'accélérer la procédure et nous avons pu rechercher et sélectionner nous-mêmes le nouveau technicien. Je connais suffisamment de professionnels localement pour avoir rapidement des offres pertinentes. L'intégration s'est très bien passée et ce recrutement est

une réussite. Je me demande parfois si l'urgence ne pourrait pas être une stratégie d'évitement de la procédure prescrite par le siège...

Quand le recrutement ne correspond pas au besoin exprimé par le chef de service, j'ai du mal à justifier la position de la DRH. J'exerce au quotidien le management avec mon équipe et cette situation ressemble parfois à de l'ingérence. J'espère que le recrutement du préventeur suivra une autre approche quitte à revoir la procédure du siège. Certains collègues directeurs d'autres usines partagent mon analyse. Nous échangeons régulièrement sur ce sujet lors des réunions au siège. Le prochain recrutement du préventeur est une opportunité de remettre ce sujet sur le dessus du panier. Les recrutements externes étant, dans notre entreprise, la solution retenue pour gérer les effectifs, les enjeux sont importants pour nous. ».

## **Annexe 6 : Annonce recrutement préventeur**

Myriad, réseau spécialiste du recrutement de cadres en France recrute pour l'un de ses clients.

### *Description de l'offre :*

Vous participerez au management de la sécurité, avec pour principales missions :

- développer la culture de sécurité au travail et réfléchir au renforcement du socle de sécurité dans l'usine,
- veiller à la bonne application des procédures et consignes au sein de l'entité,
- auditer les entreprises extérieures,
- contrôler la conformité du site aux exigences légales et réglementaires.

Vous serez en charge, notamment :

- des relations avec les instances représentatives,
- de la formation et de l'animation (sensibilisation du personnel, de l'encadrement aux consignes, animation des journées sécurité, etc.),
- de la gestion documentaire (réalisation des statistiques d'accidents, assurer le suivi des documents légaux, document unique, de la veille réglementaire, etc.),
- de l'analyse (réaliser les études d'accidents du travail, élaborer les statistiques et reporting SST, assurer une veille sur les solutions et les techniques de prévention, etc.),
- des activités fonctionnelles et de conseil (assister et conseiller les hiérarchiques par rapport aux exigences réglementaires, contribuer à l'élaboration des procédures et consignes de sécurité, etc.).

Mission à pourvoir au plus tôt.

### *Profil recherché :*

Titulaire d'une licence professionnelle spécialisée HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement), vous avez au moins une première expérience réussie sur ce même type de poste et vous maîtrisez les outils informatiques. Vous êtes reconnu(e) pour votre sens de l'autonomie et des responsabilités.

Si cette offre vous intéresse, merci d'envoyer votre CV et votre lettre de motivation à [recrutement@myriad.fr](mailto:recrutement@myriad.fr) ou de postuler directement via notre site internet.

## **Annexe 7 : Fiche de poste Préventeur sécurité**

### Activités du Préventeur :

Veiller au renforcement de la sécurité, limiter les risques professionnels et impulser de nouvelles actions visant au renforcement de la sécurité dans l'usine.

Vérifier la conformité réglementaire et fonctionnelle des équipements et installations au moyen de contrôles, mesures, essais et relevés.

Identifier les anomalies, les non-conformités et les facteurs de risques pour les personnes, les biens et l'environnement des équipements et des installations.

Mettre en place une procédure d'évaluation de la pénibilité et finaliser les comptes personnels pénibilité.

Renseigner les supports de contrôle et de constat (listes, grilles, documents, fiches, etc.).

Élaborer les rapports de contrôles et de diagnostics d'anomalies ou de risques et les transmettre aux services production, maintenance, sécurité, etc.

Conseiller et prescrire des solutions techniques correctives, préventives ou d'amélioration des équipements.

Assurer la veille informationnelle et juridique sur la santé et sécurité au travail.

### Compétences du préventeur :

Utilisation de matériel de contrôle et mesure.

Utilisation d'outils bureautiques (traitement de texte, tableur, etc.).

Réglementation en Hygiène, Sécurité, Environnement -HSE-.

Métrologie.

### Activités spécifiques :

Intervenir dans les domaines suivants :

- Équipements mécaniques, de levage, de manutention, ascenseur ;
- Sécurité, prévention incendie ;
- Installations électriques ;
- Environnement ;
- Installations industrielles, d'exploitation.

Organiser et faire évoluer les plans d'inspection et de suivi des équipements d'un site. Communiquer l'état de conformité réglementaire d'équipements à des interlocuteurs, des institutionnels.

Suivre et mettre à jour l'information technique, économique, réglementaire, etc.

Identifier des besoins et proposer une offre de service, une intervention préventive.

Sensibiliser et former des personnels aux contrôles de conformité.

Relations internes : Directeur du site, élus CHSCT, services exploitation, maintenance qualité.

Relations externes : Organismes de santé et sécurité, CARSAT, médecine du travail, DDT.

## **Annexe 8 : Informations candidat(e)s**

Les informations suivantes doivent être fournies par les candidat(e)s avant l'entretien de recrutement :

- Prénom, Nom
- Date de naissance
- Âge
- Si vous avez plus de cinquante ans, précisez vos droits à la retraite
- Numéro de sécurité sociale
- Diplômes
- Dernier poste
- Téléphone ancien employeur
- Adresse personnelle
- Téléphone fixe
- Téléphone portable
- Adresse mail
- Adresses réseaux sociaux numériques grand public type Facebook
- Adresses réseaux sociaux numériques professionnel type Viadeo/LinkedIn/Xing/autres
- Situation de famille (marié(e), pacsé(e), divorcé(e), célibataire, etc.)
- Nombre d'enfants

## **Annexe 9 : Sites d'évaluation employeur, témoignages**

Les commentaires suivants ont été collectés sur internet, sur un site d'évaluation d'entreprises. Ces sites, indépendants des entreprises évaluées, regroupent des avis d'employés ou d'anciens employés sur leur entreprise. Les interfaces de ce type de site proposent des catégories d'analyse ; les informations sont publiques et sont consultées notamment par les personnes en recherche d'emploi comme outil de préparation aux entretiens d'embauche. Les quatre témoignages suivants concernent Tradel.

### ***Témoignage 1***

**Entretien d'embauche** : déroulement : entretien avec le directeur et le DRH

**Questions** : classiques, parfois déstabilisantes pour un poste de cadre technique, je ne comprends pas l'objectif...

**Méthodes de sélection appliquées** : cabinet de recrutement

**Conditions de travail**

**Intégration** : service minimum, présentation à mes collègues

**Ambiance générale** : bonne

**Salaire - Rémunérations** : fixe

**Avantages** : restaurant d'entreprise, mutuelle

**Avis sur l'entreprise** : assez bon

**Recommandation** : recommande cette entreprise

---

### ***Témoignage 2***

**Entretien d'embauche** : déroulement : entretien avec la DRH

**Questions** : classiques (présentation, qualité, motivation, etc.), aucune sur l'usine

**Méthodes de sélection appliquées** : cabinet de recrutement

**Conditions de travail**

**Intégration** : une demi-journée... un peu rapide

**Ambiance générale** : bonne

**Salaire - Rémunérations** : fixe et participation

**Avantages** : mutuelle

**Avis sur l'entreprise** : il n'y a pas suffisamment de place pour travailler dans de bonnes conditions depuis le déménagement, même avec la suppression des salles de réunions, des bureaux et des cloisons antibruit.

**Recommandation** : recommande tout de même cette entreprise

### ***Témoignage 3***

**Entretien d'embauche** : déroulement : un DRH puis le directeur de l'usine

**Questions** : rien d'original, entretien standard : comment on connaissait l'entreprise ou le métier, ce que l'on avait fait et pourquoi etc.

**Méthodes de sélection appliquées** : cabinet de recrutement, sourcing d'après ce que j'ai compris. Mais mes collègues n'ont pas subi les mêmes tests...

**Conditions de travail**

**Intégration** : une demi-journée, rien d'extraordinaire

**Ambiance générale** : mauvaise

**Salaire - Rémunérations** : fixe et variable

**Avantages** : mutuelle, restaurant, frais présentation

**Avis sur l'entreprise** : pourquoi faire son travail, quand on peut le faire faire par d'autres entreprises. De plus en plus de prestataires externes pour faire le travail des cinquante salariés. C'est très démotivant.

**Recommandation**: ne recommande pas cette entreprise.

---

### ***Témoignage 4***

**Entretien d'embauche** : déroulement : le directeur de l'usine et un DRH (?)

**Questions** : classiques mais des tensions palpables... Un ne pose que des questions techniques et l'autre que des questions générales.

**Méthodes de sélection appliquées** : entretien individuel et de groupe avec les autres candidat(e)s

**Conditions de travail**

**Intégration** : une demi-journée, insuffisant

**Ambiance générale** : assez bonne

**Salaire- Rémunérations** : fixe

**Avantages** : mutuelle

**Avis sur l'entreprise** : passé le recrutement, l'ambiance dans l'équipe est agréable, la pression acceptable.

**Recommandation** : recommande cette entreprise que j'ai dû quitter, à regret, pour raisons personnelles.

## **Annexe 10 : Partie du site internet de Tradel consacrée au recrutement**

### **NOUS RECRUTONS**

*Tradel est une filiale du groupe international de matériaux de construction. Ses collaborateurs sont répartis sur les 30 sites de France, ce qui permet un encadrement de proximité, une bonne connaissance des collaborateurs, et, par conséquent, une gestion des ressources humaines plus proche des attentes de chacun.*

### **MOBILITÉ**

Notre organisation permet une double mobilité :

D'une part, pour ceux qui souhaitent mener une carrière internationale, l'appartenance à un groupe offre des opportunités intéressantes.

D'autre part, pour ceux qui veulent faire progresser leur carrière en France, ou tout simplement changer de région pour des raisons personnelles, les 30 sites permettent souvent de trouver des opportunités, y compris en offrant le choix de la petite usine d'une dizaine de personnes, à l'entité dépassant la centaine. Ainsi, chacun peut trouver un poste à sa mesure. Un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences précise les éléments clés du processus de mobilité dans l'entreprise.

### **SÉCURITÉ**

Chez Tradel, la sécurité est une valeur fondamentale et aucune exception au principe de la sécurité au travail n'est tolérée. Une large part du plan de formation y est consacrée. Notre objectif : « *zéro accident* ». Quart d'heure sécurité, visite d'observation de postes, habilitation électrique, en sont quelques exemples. Une problématique majeure des processus de management, à laquelle chacun doit participer.

### **DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

La compétence de nos collaborateurs est un point fort de différenciation commerciale. Elle permet également d'anticiper l'avenir, et de préparer l'adaptation de l'entreprise.

Des programmes spécifiques de formation pour les équipes commerciales, industrielles et administratives, dispensées à tous les niveaux hiérarchiques, sont un élément clé de notre politique de ressources humaines.

Par ailleurs, des groupes de travail efficaces permettent de faire circuler les bonnes pratiques.

Enfin, les stages sont des outils pour préparer l'avenir. C'est également entretenir des partenariats avec certaines écoles pour présenter nos valeurs et nos métiers.

### **NOS MÉTIERS**

Nos métiers sont très variés, et en dresser une liste exhaustive serait très fastidieux. Voici néanmoins quelques exemples.

Dans le domaine commercial par exemple, nous trouvons directeur régional, responsable administratif, chef des ventes, commercial itinérant ou sédentaire, responsable administration des ventes, etc.

Dans le domaine industriel, existent les métiers suivants : directeur industriel, directeur d'usine, technicien de laboratoire, responsable de production, technicien de maintenance, ouvrier de production, etc.

Enfin, dans les domaines supports, les métiers sont par exemple : responsable financier, contrôleur de gestion, responsable marketing, responsable bureau d'études, dessinateur projeteur, comptable, gestionnaire ressources humaines, responsable ressources humaines, responsable QSHE, informaticien, assistant de production, etc.

Pour résumer, de nombreux métiers, dans de nombreux contextes professionnels, avec comme priorités la sécurité au travail, la formation, le développement des compétences et le soutien à la mobilité.

*Pour toute demande de recrutement, merci de compléter ce formulaire :*

\*Nom et prénom :

\*Adresse mail :

\*Message :

\*CV (au format doc ou pdf) :