

Correction cas Banco-Euro :

Dossier 1 : Analyse des effectifs et gestion prévisionnelle des effectifs de la filiale Banco France

1.1. Etudiez l'évolution des effectifs totaux de la société entre N-2 et N.

Que peut-on supposer concernant la stratégie concurrentielle de l'entreprise (comparez l'évolution des effectifs avec celle du nombre d'agences) ? **Toujours présenter les calculs dans un tableau !**

| Années | N | N-1 | N-2 |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|
| Effectif total | 35 838 | 35 837 | 31 849 |
| Taux d'évolution | 0% | 12,5% | - |
| Ou Indice temporel (base 100 en N-2) | 112,5 | 112,5 | 100 |

-Il y a eu une augmentation de l'effectif en N-1, puis une stagnation en N, alors que le nombre d'agences a peu varié. Le nombre de salariés par agence a donc augmenté (il est passé à 36 salariés par agence, alors qu'il n'est que de 13 en moyenne dans les banques concurrentes en France).

-Ceci va à l'encontre de la tendance du secteur : on observe en effet une réduction du nombre moyen de salariés par agence dans le secteur bancaire en France.

-Via ses ressources humaines, Banco France poursuit certainement une **stratégie de différenciation vers le haut**. Ceci pourrait expliquer pourquoi ses prix (frais bancaires moyens) sont plus élevés que ses concurrents.

1.2. Analysez la structure de l'effectif de Banco Euro par qualification en N. Commentez.

| Types d'emplois | %Effectifs N | Secteur N |
|-----------------|---------------------|-----------|
| Technicien | 23 023/35 838=64,2% | |
| Cadres | 12 815/35 838=35,8% | 13% |

La proportion de cadres dans l'effectif total est plus importante que dans le secteur. Cela pourrait là encore être lié à une stratégie de différenciation vers le haut.

1.3. Sans faire de calculs, que peut-on dire de l'évolution de la structure par âge et par genre ? Quelles semblent être les conséquences ?

•Par âge : vieillissement de la pyramide des âges (la part des + de 55 ans augmente)

-Ceci explique sans doute la hausse de la rémunération moyenne, à la fois pour les techniciens et pour les cadres.

-Ceci explique aussi peut-être la hausse de l'absentéisme pour maladie.

•Par genre : féminisation des effectifs

-Ceci explique la hausse de l'absentéisme pour maternité.

1.4. Question cours : rappelez ce qu'est la GPEC ou GEPP. Quelle est la différence avec la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE) ?

•La GPE (gestion prévisionnelle des effectifs) est l'ensemble des méthodes permettant d'ajuster quantitativement les effectifs salariés aux besoins futurs de l'entreprise.

•La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ou GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) est l'ensemble des méthodes permettant d'ajuster quantitativement et qualitativement les ressources humaines aux besoins.

L'entreprise s'intéresse alors plus spécifiquement aux compétences ; cela nécessite d'évaluer et de comparer les ressources en compétences et les besoins en compétences de l'entreprise.

1.5. Réalisez une GPE, en déterminant, par type d'emploi, les mouvements de personnel nécessaires pour satisfaire les besoins en RH sur un horizon de 3 ans.

| Types d'emplois | Effectif N | Sorties | Entrées | Ressources futures | Besoins futurs | Ecart |
|-----------------|------------|----------------------------------------------------|---------|----------------------------------|----------------|---------------------------|
| Techniciens | 23 023 | $1600 \cdot 70\% + 23023 \cdot 0,03 + 1000 = 2811$ | | $23\ 023 - 2\ 811 = 20\ 212$ | 20 000 | $20212 - 20\ 000 = 212$ |
| Cadres | 12 815 | $1600 \cdot 30\% + 12815 \cdot 0,03 = 864$ | 1000 | $12\ 815 - 864 + 1000 = 12\ 951$ | 16 000 | $12951 - 16\ 000 = -3049$ |
| Total | 35 838 | | | 33 163 | 36 000 | 2837 |

Constat déséquilibre : il y aurait un sureffectif prévu de 212 techniciens et il manquerait 3049 cadres.

1.6. Identifiez les politiques RH que le dirigeant doit mettre en place pour satisfaire les besoins en ressources humaines en N+3.

- L'entreprise peut mettre en place des **formations et des mobilités internes** (plus que celles déjà prévues), de manière à ce que les 212 techniciens en sureffectif puissent conserver leur emploi dans l'entreprise (**flexibilité qualitative**).
- Elle devra également **recruter** des employés manquants (**flexibilité quantitative externe**)
[«voir **flexibilité quantitative interne** : modulation des horaires (heures supplémentaires, transformation de temps partiels en temps complets, ...)]

Dossier 2 : Analyse du climat social et gestion des risques physiques et psycho-sociaux

2.1. Analyse de l'absentéisme de Banco France :

-Calculez le taux d'absentéisme global des cadres en N en complétant le tableau ci-dessous. Commentez.

| | N | N-1 |
|--------------------------------|------------------------------------------|------|
| Taux d'absentéisme techniciens | 4,95 | 4,78 |
| Taux d'absentéisme cadres | $991\ 361 * 100 / 31\ 401\ 195$ =3,16 | 2,94 |

• Les techniciens présentent des taux d'absentéisme légèrement supérieurs à ceux des cadres, probablement du fait des conditions de travail plus difficiles. *Il y a en effet 3,16h d'absences pour 100h théoriques travaillées pour les cadres, contre près de 5h pour les techniciens.*

☛ *Il faut interpréter le ratio, expliquer sa signification.*

• L'absentéisme a augmenté, à la fois pour les cadres et pour les techniciens.

-Quelles sont les conséquences de ces absences pour Banco Euro ?

• Les conséquences sont les suivantes :

-**ralentissement de l'activité** : attente des clients, dossier en retard, ... et dégradation de l'image de l'entreprise ;

-**difficultés RH** : accroissement de l'activité pour les autres salariés qui doivent compenser, avec un risque de dégradation du climat social

-**surcoûts** : recours au personnel intérimaire.

-Est-ce un bon indicateur du climat social ? Qu'aurait-il fallu calculer ?

• Ce n'est pas forcément un indicateur de dégradation du climat social, il aurait fallu analyser uniquement la composante personnelle de l'absentéisme (i.e. pour grèves ou raisons personnelles), dont on ne dispose pas ici. L'absentéisme peut avoir augmenté uniquement en raison de la hausse des journées d'absence pour maternité ou pour maladie.

2.2. Analyse de la rotation du personnel :

Calculez le taux de sortie des cadres en N en complétant le tableau ci-dessous. Comparez avec le secteur et expliquez.

| | N | N-1 | Secteur N |
|--------------------------------|---------------------------|-------|-----------|
| Taux de sortie des techniciens | 6,88% | 7,06% | 14,85% |
| Taux de sortie des cadres | $615 / 12\ 815$ =4,80% | 5,43% | 10,70% |

• Le taux de rotation suit une progression constante à la baisse et il est plus faible que le taux de sortie moyen du secteur.

Les **démissions** ont en particulier diminué.

Ceci est révélateur d'une amélioration du climat social.

• Cette amélioration du climat social peut être liée à des sources de **motivations extrinsèques** (la rémunération moyenne a augmenté).

Elle peut également être liée à des sources de **motivations intrinsèques** : la masse salariale consacrée à la formation est plus élevée que dans le secteur et la communication par réunion est plus fréquente.

2.3. Analyse des risques professionnels (accidents du travail)

-Calculez le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents du travail pour les cadres en N en complétant le tableau ci-dessous. Commentez.

| | N | N-1 |
|---------------------------------|----------------------------------|------|
| Taux de fréquence des AT | | |
| -techniciens | 3,35 $=22*10^6/30\ 409\ 834$ | 4,26 |
| -cadres | =0,72 | 1,06 |
| Taux de gravité des AT | | |
| -techniciens | 0,10 $=520*1000/30\ 409\ 834$ | 0,15 |
| -cadres | =0,02 | 0,04 |

• Les taux de fréquence et de gravité des AT ont diminué en N. Il y a ainsi 0,72 AT pour 1 millions d'heures travaillées en N. Ces AT représentent 0,02 jours d'absences pour 1000h travaillées. ***Il faut interpréter au moins une fois chaque type de ratio.**

• Cette diminution est certainement due aux **actions correctrices** entreprises par Banco Euro afin de limiter la réalisation de ces risques : dépenses supplémentaires en matière de prévention des risques, notamment des actions de formation et campagnes de sécurité. **Cela a également pu contribuer à améliorer le climat social.**

2.4. Question de réflexion (qui nécessite une réponse structurée)

Commentez : « la formation professionnelle est source de coûts supplémentaires pour une entreprise ».

Question de type Ecricome. Faire un brouillon (sans phrase rédigée) pour structurer votre réponse avant de vous lancer dans la rédaction !

Affirmation partiellement fausse.

- A première vue, **coûts supplémentaires liés à la formation** : appel à des formations externes, recours au personnel intérimaire...
- Mais elle **accompagne souvent une GEPP** : elle permet de mettre en place des mobilités internes et **d'éviter ainsi des recrutements externes plus coûteux** ou des **licenciements coûteux**.
- C'est une source de **motivation intrinsèque** qui, selon l'École des relations humaines (Herzberg, McGregor) **[essayez de citer des auteurs]**, peut améliorer la productivité dans l'entreprise.
- La formation peut enfin permettre d'apprendre aux salariés les bons gestes, les procédures de sécurité, d'hygiène, et **d'éviter ainsi des accidents du travail** coûteux.