

SESSION 2024

AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE

Section
ÉCONOMIE ET GESTION

Option
Administration et ressources humaines

Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Cette épreuve consiste en l'étude d'une situation pratique relative au domaine de l'option choisie par le candidat.

Durée : 5 heures

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

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

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

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.

Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

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

RECTIFICATIF

Page 1 sur 19 : dans le camembert la partie grisée (1020) correspond au pôle "travaux publics" et la partie blanche (2492) à celui du pôle "construction".

Présentation du groupe MIRTH

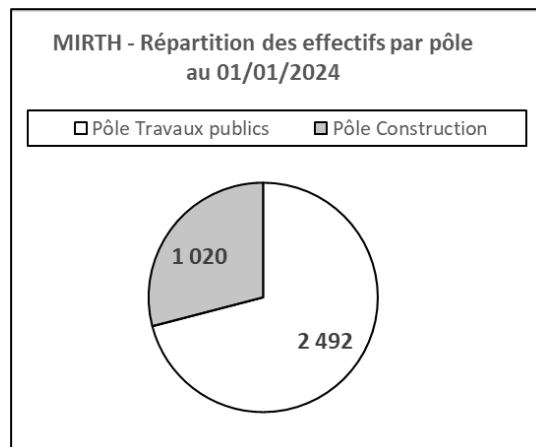
Le groupe MIRTH est un acteur important des secteurs de la construction et des travaux publics en Europe.

Patrick MIRTH a créé une entreprise de maçonnerie en 1962 à Saint Leu d'Esserent, dans l'Oise. Rapidement sa fille et son fils l'ont rejoint et ont saisi diverses opportunités de réalisation de travaux de construction sur d'autres territoires pour développer l'entreprise. Ainsi, l'effectif de l'entreprise est passé de 3 à 32 salariés en moins de dix ans puis à 120 en 1980 avec le développement de prestations de réhabilitation et d'aménagement de l'habitat et sa zone d'attractivité s'est étendue aux régions Hauts de France et Île-de-France.

Sous la direction des enfants du fondateur, Clémence et Paul, l'entreprise s'est engagée dans différents projets de croissance interne et externe : rachat de différents concurrents, construction d'habitats collectifs, de locaux industriels, opérations de promotion immobilière. La dynamique de croissance s'est renforcée à partir de 2015 par le rachat d'entreprises de travaux publics (construction d'infrastructures telles que les tunnels, canalisations et ouvrages d'art) en France et en Italie.

En 2024, le groupe MIRTH emploie 3 512 salariés et projette de réaliser un chiffre d'affaires de 1,3 milliards d'euros. Le groupe est structuré en deux pôles :

- le pôle « Construction » qui regroupe un réseau d'agences régionales, chacune enracinée sur son territoire, au plus proche des clients. Elles permettent à MIRTH d'accompagner les projets d'acteurs privés ou publics, du neuf à la rénovation, pour leur apporter des solutions sur mesure. Cette division propose également aux investisseurs des projets complets de la conception à la construction avec différents éléments : bâtiments de bureaux, espaces résidentiels intégrant des logements sociaux et locaux commerciaux ;



- le pôle « Travaux publics », avec une filiale par pays, qui permet de maîtriser les projets d'infrastructures de la conception à l'élaboration.

Le groupe MIRTH se caractérise par la diversité de ses compétences et de ses savoir-faire techniques mais aussi par son ancrage local au plus près des besoins de ses clients. Cependant le groupe évolue sur un secteur qui a certes résisté aux difficultés conjoncturelles mais qui est

affecté par des mutations importantes : sociétales d'une part, avec le vieillissement de la population qui exige par exemple de résoudre les problèmes d'accessibilité et d'autre part, avec la transition énergétique qui nécessite le développement de nouveaux produits et procédés pour améliorer les performances énergétiques et la qualité de la construction. En effet, le secteur du BTP est confronté à un défi environnemental imposé par la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), véritable feuille de route de la France pour lutter contre le changement climatique. La SNBC planifie la réduction des émissions de gaz à effet de serre jusqu'à 2050 et fixe des objectifs à moyen et court termes pour l'ensemble des activités économiques.

Pour le secteur de la construction, les émissions doivent être divisées par deux d'ici 2030. Le groupe MIRTH s'y prépare déjà depuis plusieurs années (écoconception, recyclage des matériaux) et a lancé en 2024, pour le pôle « Construction », le projet « Trajectoire climat » qui a pour ambitions :

- une révision globale des processus et un renouvellement des équipements de production (engins de chantier, véhicules) ;
- une réduction des émissions indirectes liées aux approvisionnements en sélectionnant du béton bas carbone et des matériaux biosourcés par exemple ;
- l'obtention du label Bâtiment bas carbone (BBCA) pour chaque construction future (label qui atteste de l'exemplarité d'un bâtiment en matière d'empreinte carbone). Le groupe MIRTH a décidé de répondre à cet objectif en faisant l'acquisition cette année de la société THERPLAN, PME spécialisée dans le déploiement de solutions innovantes d'isolation thermique extérieure.

De plus, le secteur, stimulé par les besoins d'efficacité énergétique de la transition bas carbone, prévoit la création de 120 000 emplois à l'échéance 2030.

La direction des ressources humaines du groupe (DRH) est pleinement associée au projet « Trajectoire climat » et a pour missions prioritaires :

- le développement des compétences des collaborateurs quel que soit leur statut (ouvriers, ETAM – Employés, techniciens et agents de maîtrise -, IC -ingénieurs et cadres) pour répondre aux évolutions technologiques,
- l'accompagnement de l'évolution professionnelle pour déployer les nouveaux métiers de la transition écologique,
- le renforcement du sentiment d'appartenance des salariés au groupe.

La DRH a en charge de définir et de décliner la stratégie ressources humaines du groupe. Rattachés à la direction des ressources humaines, les responsables digitalisation, paye et développement des RH ont déployé un SIRH qui centralise le traitement de la paye, l'élaboration des référentiels de compétences et le suivi des objectifs en matière d'évaluation.

Le portail « e-RH » permet ainsi à chaque collaborateur d'accéder à ses données personnelles, aux informations diffusées par la DRH, à un coffre-fort électronique pour ses bulletins de paie, à la gestion de ses congés et notes de frais et au suivi de ses évaluations.

La gestion quotidienne RH est décentralisée. Un responsable ressources humaines, entouré de plusieurs de chargés de missions, présent dans chaque agence du groupe a un rôle essentiel de conseil auprès des managers. Il organise également les recrutements qui nécessitent une connaissance des projets et du terrain, le suivi des contrats de travail, la mise à jour des fiches de poste et le développement des relations avec les écoles. Son rôle de conseil auprès des managers est essentiel.

Votre mission auprès du groupe MIRTH

La direction du groupe MIRTH, consciente de ses ambitions, fait appel à votre cabinet de conseil en ressources humaines pour accompagner la direction des ressources humaines dans ses réflexions et ses missions prioritaires associées au projet « Trajectoire climat ». Vous intervenez plus précisément sur les trois dossiers suivants :

- Dossier 1 - La gestion des compétences et des parcours
- Dossier 2 - L'accompagnement de l'évolution professionnelle
- Dossier 3 - L'actionnariat salarié et la rémunération globale

*Pour réaliser les travaux demandés, il vous faudra nécessairement mobiliser pour chaque mission des **grilles de lecture théoriques adaptées et récentes** afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation **d'outils de gestion appropriés** seront également primordiales pour conduire vos missions.*

L'étude s'appuie sur une situation réelle d'entreprise.

Cependant pour des raisons de confidentialité, certaines dénominations, annexes et données ont été modifiées et librement adaptées.

Dossier 1 – La gestion des compétences et des parcours

La croissance de l'activité de MIRTH et particulièrement de son pôle « Construction », amène la direction à envisager une progression de l'effectif total (hors intérimaires) de 0,5 % pour 2025 sans modification de la répartition des effectifs entre les différentes catégories hiérarchiques. Cela permettra, selon les dirigeants, de mieux répondre aux différents appels d'offres remportés et d'identifier les salariés susceptibles de disposer rapidement des compétences nécessaires pour répondre aux besoins du projet « Trajectoire climat ».

L'effectif total du pôle « Construction » était de 2 466 salariés au 01/01/2023 et de 2 492 salariés au 01/01/2024. Le service analyse des données RH prévoit des mouvements de personnels entre 2024 et 2025, liés à la politique de promotion et au taux de démission, identiques à ceux enregistrés entre 2023 et 2024. Après la nouvelle réforme des retraites, un sondage auprès des salariés de plus de 60 ans a été mené afin de connaître leur souhait de faire valoir leur droit à la retraite : 70 % d'entre eux prévoient de partir en 2025. Par ailleurs, 4 % des 55-59 ans sont en attente d'une reconnaissance d'invalidité et souhaitent bénéficier d'une retraite anticipée. Ces taux sont identiques quelle que soit la catégorie hiérarchique.

Compte tenu de ces évolutions, les dirigeants vont devoir réaliser des embauches en CDI. Certains des travailleurs intérimaires pourraient être intéressés par cette opportunité, comme le montrent les résultats d'une enquête réalisée il y a quelques mois pour estimer leurs souhaits d'embauche en CDI au sein du groupe. En 2024, les intérimaires représentent 8 % de l'effectif de l'entreprise. 70 % des intérimaires occupent des postes d'ouvriers, 20 % des postes d'ETAM et 10 % des postes d'Ingénieurs et cadres.

Dans ce contexte, vous êtes en charge de conseiller la direction de MIRTH sur la mise en place d'un dispositif de Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

Vos missions :

1.1 Vous présenterez une note de synthèse dans laquelle vous commencerez par définir le concept de la compétence et son évolution. Puis vous préciserez ce que recouvre la gestion des compétences et ses enjeux au sein du groupe MIRTH. Vous terminerez cette note en schématisant la démarche de la GEPP la plus pertinente pour le groupe MIRTH.

1.2 À partir des données transmises par MIRTH et des annexes, vous chiffrerez les conséquences des projets de l'entreprise et des différents mouvements de personnels afin d'estimer les besoins éventuels en termes d'embauches. Il est attendu dans un premier temps un chiffrage, global et détaillé, par catégorie hiérarchique, de l'effectif prévisionnel en 2025. Vous complétez ces calculs par une estimation des mouvements de personnel : retraites, démissions, promotions. Enfin, en tenant compte des personnels intérimaires susceptibles d'être embauchés en CDI, vous déterminerez les besoins en personnel du groupe que vous présenterez de manière synthétique, pour chacune des trois catégories.

1.3 Vous exposerez les différents types de mesures d'ajustements envisageables dans le cadre d'une démarche de GEPP. Puis, à partir l'analyse réalisée précédemment, vous conseillerez la direction de MIRTH pour que le groupe atteigne ses objectifs en termes d'effectifs en 2025 pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie du groupe.

Liste des annexes

Annexe 1 - Données sur les effectifs du groupe et résultats de la consultation sur la population des intérimaires

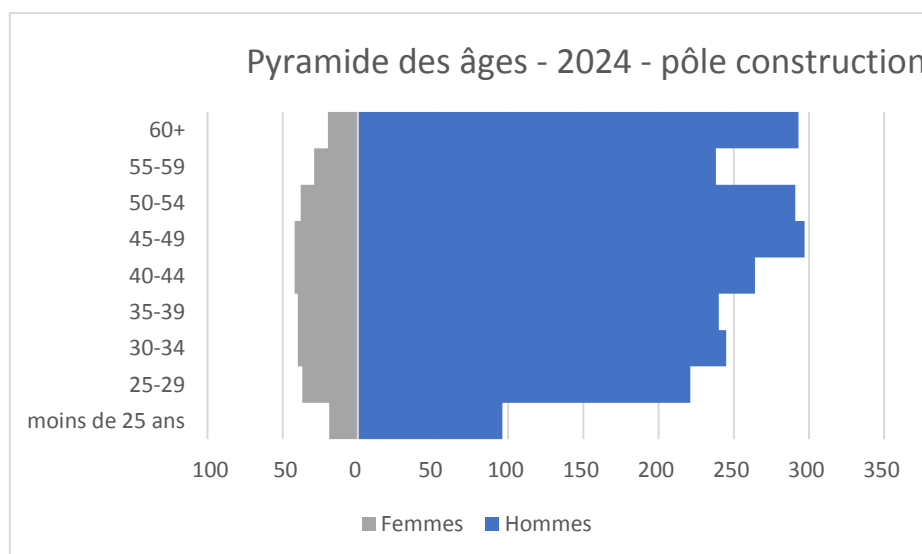
Annexe 2 - Articles du Code du travail sur la GEPP

Annexe 1 - Données sur les effectifs du groupe et résultats de la consultation sur la population des intérimaires

Document 1 : composition de l'effectif

Composition de l'effectif du pôle construction (hors intérimaires) au 01/01/24				
	Hommes	Femmes	2024	Rappel 2023
Ouvriers	1 464	206	1 670	1 652
ETAM	503	70	573	567
Ingénieurs et Cadres (IC)	218	31	249	247
TOTAL	2 185	307	2 492	2 466

Document 2 : pyramide des âges en 2024 - Pôle « Construction »



	Tranches d'âges (2024)								
	< 25	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	> 60
Hommes	96	221	245	240	264	297	291	238	293
Femmes	19	37	40	40	42	42	38	29	20
TOTAL	115	258	285	280	306	339	329	267	313

Document 3 : nombre de promotions entre 2023 et 2024

	Promotion à l'intérieur de la même catégorie hiérarchique	Passage à la catégorie hiérarchique supérieure
Ouvriers	172	10
ETAM	107	4
IC	68	-

Document 4 : taux de démission entre 2023 et 2024

Catégories hiérarchiques	Taux de démission
Ouvriers	6 %
ETAM	5 %
IC	4 %

Document 5 : résultats de la consultation sur la population des intérimaires

Catégories hiérarchiques	% d'intérimaires ayant émis le souhait d'être embauchés par MIRTH
Ouvriers	50 %
ETAM	60 %
IC	80 %

Annexe 2 - Articles du Code du travail sur la GEPP

Article L2240-20

Dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens de l'article L. 2331-1 d'au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire au sens des articles L. 2341-1 et L. 2341-2 comportant au moins un établissement ou une entreprise d'au moins cent cinquante salariés en France, l'employeur engage tous les trois ans, notamment sur le fondement des orientations stratégiques de l'entreprise et de leurs conséquences mentionnées à l'article L. 2323-10, une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers portant sur :

1° La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés autres que celles prévues dans le cadre de l'article L. 2254-2 ;

2° Le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise prévue à l'article L. 2254-2, qui doivent, en cas d'accord, faire l'objet d'un chapitre spécifique ;

3° Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation ;

4° Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée ;

5° Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;

6° Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

Un bilan est réalisé à l'échéance de l'accord.

Article L2242-21

La négociation prévue à l'article L. 2242-20 peut également porter :

1° Sur les matières mentionnées aux articles L. 1233-21 et L. 1233-22 selon les modalités prévues à ces mêmes articles ;

2° Sur la qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques ;

3° Sur les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise ;

4° Sur les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée ;

5° Sur la mise en place de congés de mobilités dans les conditions prévues par les articles L. 1237-18 et suivants ;

6° Sur la formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de l'alternance, ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

DOSSIER 2 - L'accompagnement de l'évolution professionnelle

L'entretien professionnel est une obligation pour tout employeur. Il doit permettre au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle et de son employabilité et a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel, à partir de ses souhaits d'évolution, de ses aptitudes et compte tenu des besoins de l'entreprise.

Le projet « Trajectoire climat » nécessite d'identifier les compétences à développer au sein des équipes du pôle « Construction », l'entretien professionnel constitue ainsi un acte managérial essentiel pour accompagner le projet.

La Direction des ressources humaines souhaite renforcer la digitalisation du processus des campagnes d'entretiens professionnels à l'aide d'un module dédié, accessible à tous les utilisateurs concernés via le portail « e-RH ».

Vos missions :

2.1 Vous adresserez une note aux responsables RH des agences régionales pour leur rappeler les objectifs des entretiens professionnels et présenter le bilan de la dernière campagne menée au sein du groupe.

2.2 Vous présenterez les intérêts pour les différents acteurs et les conditions d'une digitalisation réussie du processus des campagnes d'entretiens professionnels.

Pour accompagner les managers de proximité lors de la prochaine campagne d'entretiens professionnels, la DRH vous confie la conception d'un formulaire. Celui-ci, accessible depuis le « e-RH », leur permettra de préparer et de rendre compte de chaque entretien mené. Certaines informations de ce formulaire seront déjà préremplies grâce aux données disponibles dans le SIRH, d'autres seront saisies à l'occasion du face à face entre le manager de proximité et le collaborateur. De plus, face au développement des outils numériques, la DRH souhaite rappeler les règles relatives aux traitements des données à caractère personnel mis œuvre dans le cadre de la gestion du personnel.

2.3 Vous préparerez un courriel, destiné aux responsable RH des agences, qui présentera la maquette du formulaire ainsi qu'un rappel des règles de collecte, de conservation et d'accès aux informations concernant les salariés.

2.4 En prenant appui sur les fondements théoriques du concept de motivation vous préciserez en quoi l'entretien professionnel constitue un levier de motivation pour les collaborateurs du groupe.

Liste des annexes

Annexe 3 - Tout savoir sur l'entretien professionnel

Annexe 4 - Article du code du travail sur l'entretien professionnel

Annexe 5 - Le suivi des entretiens professionnels - Campagne pôle « Construction » 2023

Annexe 6 - Le processus actuel des campagnes d'entretiens professionnels
MIRTH pôle « Construction »

Annexe 3 - Tout savoir sur l'entretien professionnel

[...] On nomme entretien professionnel, le rendez-vous auquel un employeur convoque un salarié pour s'entretenir avec lui de son projet professionnel. C'est l'occasion pour le salarié de parler de l'évolution de sa carrière et de ses perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, et d'identifier avec son employeur les formations pouvant lui être utiles. L'entretien professionnel est réglementé par l'article L6315-1 du Code du travail [...]

Qui réalise l'entretien professionnel ?

Le Code du travail ne comportant aucune précision à ce sujet, chaque entreprise peut organiser à sa convenance le déroulement des entretiens professionnels.

Ceux-ci peuvent ainsi être réalisés :

- par l'employeur lui-même, au sien d'une petite entreprise ;
- par le manager du salarié ;
- par le chef d'une équipe ;
- par le directeur des ressources humaines ou un autre salarié de ce service.

À noter : l'entretien professionnel doit avoir lieu au sein de l'entreprise, sur convocation du salarié, durant ses heures de travail (il est à ce titre considéré comme du temps de travail effectif) [...].

L'entretien professionnel du point de vue du salarié

L'entretien professionnel bénéficie au salarié dans le cadre de son emploi actuel, mais également à plus long terme pour son plan de carrière, qu'il s'agisse de renforcer ou de compléter ses compétences par la formation, ou de les reconnaître par la validation des acquis par expérience. Le salarié peut profiter de l'entretien pour faire part à son employeur :

- des difficultés qu'il rencontre et d'un besoin de formation relatif à ces difficultés (exemples : informatique, management, langues) ;
- de son désir d'évolution professionnelle et d'une envie de formation lui permettant de changer de poste ou de prétendre à un poste plus élevé ou nécessitant plus de responsabilités ;
- d'une envie de reconversion professionnelle pouvant être opérée en interne ;

- de son souhait de voir reconnues et matérialisées par un diplôme ou une formation continue les compétences acquises sur le terrain.

[....]

L'entretien professionnel du point de vue de l'employeur

L'employeur peut, lors de l'entretien professionnel, confronter les perspectives de carrière de ses salariés à ses propres besoins et aux projets de développement de l'entreprise.

Important : le salarié que l'employeur n'a pas reçu en entretien et qui n'a pas pu bénéficier dans les 6 années précédentes d'une action de formation a le droit d'obtenir de son employeur un abondement de 3 000 euros sur son compte personnel de formation (CPF) s'il exerce dans une entreprise de plus de 50 salariés. En dehors de cette disposition du Code du travail, il n'est pas prévu de sanction si l'employeur ne reçoit pas ses salariés en entretien professionnel.

<https://www.cadremploi.fr>

Annexe 4 - Article du Code du travail sur l'entretien professionnel

Article L6315

I. À l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle.

Cet entretien professionnel, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié, est proposé systématiquement au salarié qui reprend son activité à l'issue d'un congé de maternité, d'un congé parental d'éducation, d'un congé de proche aidant, d'un congé d'adoption, d'un congé sabbatique, d'une période de mobilité volontaire sécurisée mentionnée à l'article L. 1222-12, d'une période d'activité à temps partiel au sens de l'article L. 1225-47 du présent code, d'un arrêt longue maladie prévu à l'article L. 324-1 du code de la sécurité sociale ou à l'issue d'un mandat syndical. Cet entretien peut avoir lieu, à l'initiative du salarié, à une date antérieure à la reprise de poste.

II. Tous les six ans, l'entretien professionnel mentionné au I du présent article fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise.

Cet état des lieux, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié, permet de vérifier que le salarié a bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels prévus au I et d'apprécier s'il a :

1° Suivi au moins une action de formation ;

2° Acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience ;

3° Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins une formation autre que celle mentionnée à l'article L. 6321-2, son compte personnel est abondé dans les conditions définies à l'article L. 6323-13.

Annexe 5 - Le suivi des entretiens professionnels

Campagne pôle « Construction » 2023

Le déroulement des entretiens professionnels

Nombre d'entretiens

Nombre d'entretiens programmés	Entretiens réalisés	Entretiens annulés
1 383	1 328	55

Nombre d'entretiens réalisés par situation

Nombre d'entretiens échéance 2 ans	1 206
Nombre d'entretiens après une période d'interruption pour :	
- Congé maternité	36
- Congé parental d'éducation	14
- Congé proche aidant	7
- Congé d'adoption	6
- Congé sabbatique	3
- Période de mobilité volontaire sécurisée	1
- Période d'activité à temps partiel	27
- Arrêt longue maladie	23
- Mandat syndical	5
Nombre total d'entretiens	1 328

Propositions et demandes formulées au cours de l'entretien

Des propositions ou demandes ont été formulées au cours de l'entretien sur...	
...une action de formation	...un projet d'évolution professionnelle (dans le groupe ou hors du groupe)
91 %	68 %

Les thématiques abordées lors des entretiens

Évolution professionnelle, projet professionnel	79 %
Formations	95 %
Souhaits sur la fonction	45 %
Conditions de travail	18 %
Équilibre vie prof / perso	16 %
Mobilité	72 %
Analyse des compétences	90 %
Projets personnels	11 %
Rémunération	8 %
Informations sur la VAE (Validation des acquis de l'expérience)	66 %
Informations sur le CEP (Conseil en évolution professionnelle)	57 %
Informations sur le CPF (Compte personnel de formation)	81 %

Recueil de témoignages de managers de proximité et de collaborateurs sur le déroulement de la campagne 2023

Témoignage 1 - CW - Chef de chantier - Région Hauts de France

L'entretien professionnel j'ai commencé à en entendre parler en 2019 quand j'ai pris mes fonctions de chef de chantier. Je n'ai pas perçu d'emblée l'intérêt pour mon équipe. C'est un entretien complexe, il n'est pas toujours facile de faire la différence avec l'entretien d'évaluation. Je n'arrive pas toujours à adapter ma posture. J'ai bénéficié d'une formation sur le cadre légal de l'entretien professionnel, mais je ne suis pas toujours à l'aise lors de ces entretiens. Et puis la charge de travail est conséquente....

Témoignage 2 - HB - Directeur des travaux - Région Nouvelle Aquitaine

Je participe aux entretiens professionnels des conducteurs de travaux. Ils sont responsables de la qualité des travaux effectués, de la tenue des délais et du respect du budget. Ils contrôlent toutes les étapes du chantier, depuis l'étude du dossier jusqu'à la réception des travaux. Ils sont donc toujours en déplacement et j'ai des difficultés pour fixer avec eux les rendez-vous pour les entretiens professionnels. Il arrive que certains annulent les rendez-vous qui ne sont fixés qu'une semaine avant, il faut recommencer le processus de convocation. De fait nous programmons souvent les entretiens professionnels dans la foulée des entretiens annuels de performance. Je suis parfois confronté à des collaborateurs peu préparés à l'entretien, les RH ont élaboré un document préparatoire destinés aux collaborateurs mais peu l'utilisent, dans ce cas j'explique au collaborateur qu'il doit vraiment préparer ce rendez-vous et l'intérêt pour sa carrière et son employabilité et je lui propose une nouvelle date. La préparation des entretiens est aussi une contrainte pour moi. Je dois collecter des infos concernant chaque collaborateur (parcours professionnel, les compétences qui sont identifiées dans les grilles de compétences, les formations dont il a bénéficié, sa situation familiale...) et aussi m'informer sur l'évolution des postes et des recrutements et l'évolution de nos métiers dans le cadre des projets de développement du groupe. Certaines informations sont difficiles à retrouver dans le SIRH et je suis amené parfois à contacter le service RH pour plus de clarté.

Témoignage 3 - FG - Cheffe de chantier - Région Île-de-France

Je mène les entretiens professionnels pour les équipes que j'encadre au quotidien, je les connais bien. J'ai suivi une formation sur les entretiens annuels de performance et sur les entretiens professionnels ; j'en connais les différences mais je suis clairement plus à l'aise lors des entretiens annuels, je connais les objectifs et les critères d'évaluation sont clairs. Pour les entretiens professionnels je suis un peu débordée : la préparation et ensuite la rédaction du compte rendu me prennent beaucoup de temps. Je suis aussi parfois confrontée à des situations tendues. Par exemple la dernière fois un salarié a directement demandé une promotion en début d'entretien pour devenir chef de chantier. Pas facile de lui expliquer que son expérience professionnelle était incomplète. Dans ces situations cela serait bien d'être accompagnée par un représentant du service RH.

Témoignage 4 - DG - Chef de chantier et délégué syndical - Région Occitanie

Notre syndicat a une interrogation sur la tenue de l'entretien professionnel. Dans le support de préparation de l'entretien professionnel destiné aux salariés, MIRTH a mis un peu les choses à l'envers : c'est au salarié d'exprimer ce qu'il peut faire alors que la loi prévoit que c'est à l'employeur d'informer le salarié des possibilités qui lui sont offertes y compris par rapport à son potentiel de formation qualifiante et les moyens d'y arriver. Et des remontées du terrain alertent sur le fait que trop souvent les entretiens annuels et les entretiens professionnels s'enchaînent, et la frontière entre les deux entretiens est parfois trop floue.

**Annexe 6 - Le processus actuel des campagnes d'entretiens professionnels
MIRTH pôle « Construction »**

Qui ?	Quoi ?	Comment ?
DRH	Initialisation de la campagne d'entretiens professionnels	
DRH	Envoi des listes des collaborateurs concernés aux managers de proximité (MP)	Extraction des informations depuis SIRH et transfert fichiers aux managers de proximité
DRH	Diffusion des supports de préparation aux collaborateurs qui bénéficient d'un EP	Dépôt sur portail « e-RH » et information dans le journal interne
MP	Planification par chaque MP des entretiens et remontée des plannings	Remontée par envoi des fichiers
RH agence	Échanges avec MP pour préparation des entretiens	
MP	Envoi des convocations aux collaborateurs	Modèle de convocation sur portail « e-RH » Diffusion par « e-RH » 8 jours avant date prévue
MP	Déroulement des entretiens Rédaction du compte rendu et diffusion au salarié	
MP	Remontée des comptes rendus	Dépôt des comptes rendus (fichiers) sur portail « e-RH »
DRH	Suivi de la campagne	Relance par mail des MP si nécessaire
DRH	Clôture campagne	
DRH	Exploitation des données : Tableau de bord de suivi Saisie des données dans modules du SIRH	Analyse des données des comptes rendus

DRH : direction des ressources humaines

RH agence : responsable ressources humaines agence

MP : manager de proximité

DOSSIER 3 - L'actionnariat salarié et la rémunération globale

Entreprise familiale (les membres de la famille sont représentés au directoire et au conseil de surveillance), le groupe MIRTH a choisi dès 2002 de proposer aux salariés de devenir actionnaires. L'actionnariat salarié, très présent dans le secteur du BTP français et proposé par les plus grands groupes (Eiffage, Bouygues et Vinci), est reconnu comme un facteur d'attractivité et de fidélisation des salariés.

Le groupe MIRTH a proposé à ses salariés d'acquérir à un prix préférentiel des actions de la société via un FCPE (Fond commun de placement d'entreprise dont l'actif est composé d'actions de l'entreprise). En 2024, 43 % des salariés sont concernés. L'actionnariat salarié complète la politique de rémunération globale proposée au sein du groupe. Elle se compose d'une rémunération fixe, d'avantages sociaux (mutuelle, chèques restaurant) et de périphériques légaux tels que la participation et l'intéressement, ce dernier ayant fait l'objet d'un accord en fonction des performances économiques et des objectifs de sécurité de l'entreprise.

La direction du groupe MIRTH a décidé d'accompagner l'acquisition de la PME THERPLAN d'une augmentation de capital réservée aux collaborateurs du groupe. Cette décision s'inscrit dans un dispositif qui associe des offres régulières d'option de souscription ou d'achat d'actions, une communication efficace auprès des salariés et des conditions financières attractives (abondements, facilités de paiement).

Vos missions :

3.1 Vous présenterez, en vous appuyant sur des apports théoriques, les enjeux de l'actionnariat salarié pour le groupe MIRTH et pour ses collaborateurs.

La direction du groupe MIRTH communique sur l'augmentation de capital réservée aux salariés au moyen d'affiches, de brochures et aussi de courtes vidéos (sur l'intranet). Vous conseillez à la direction des ressources humaines du groupe d'élargir la communication à tous les éléments de la rémunération globale en proposant de mettre en place un bilan social individualisé.

3.2 Vous rédigerez une lettre d'information interne destinée aux responsables RH des agences du pôle « Construction ». Votre objectif est de leur montrer l'intérêt d'utiliser le bilan social individualisé dans le cadre de leurs différentes missions et de rappeler la distinction entre les deux dispositifs d'épargne salariale que sont l'intéressement et la participation.

3.3 Vous proposerez deux indicateurs qui permettront de mesurer l'efficacité de cette action de communication interne. Vous justifierez vos choix.

Liste des annexes

Annexe 7 - Témoignage de Clémence MIRTH, dirigeante du groupe

Annexe 8 - L'actionnariat salarié en France

Annexe 9 - Le bilan social individualisé

Annexe 7 - Témoignage de Clémence MIRTH, dirigeante du groupe

Notre famille a développé très tôt l'actionnariat salarié, quand MIRTH était encore une PME. L'entreprise n'aurait pas pu relever le défi de sa croissance rapide sans l'implication et l'énergie de l'équipe. C'est apparu rapidement comme un moyen de valoriser l'importance de chaque salarié, de reconnaître ses compétences et sa contribution au succès de tous. L'actionnariat salarié permet d'impliquer chacun dans la réussite de notre projet.

Chaque année nous sensibilisons tous les salariés du groupe à travers une campagne de communication interne pour leur présenter le cadre fiscal avantageux de l'actionnariat salarié. Nous leur proposons également des conditions préférentielles sous forme d'abondements (actions gratuites) et de facilités de financement.

Fidéliser et accroître l'attractivité du groupe est au cœur de notre approche dans un secteur, le BTP, qui fait actuellement face à des difficultés de recrutement. Cela nous permet aussi de donner une visibilité à nos salariés pour nos décisions à court terme mais aussi dans notre stratégie à moyen terme. Être actionnaires donne aux salariés des devoirs mais aussi des droits !

Annexe 8 - L'actionnariat salarié en France

Document 1 : l'actionnariat salarié : un peu d'histoire

Les premières expériences d'actionnariat des salariés apparaissent dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle. La plus symbolique, mais aussi la plus durable de ces expériences fut sans nul doute le familistère fondé par Jean-Baptiste Godin à Guise, dans les Ardennes, en 1859. Godin a voulu créer une nouvelle industrie pour " salarier le capital et capitaliser le travail ". Il a ainsi créé une usine de poêles en fonte qu'il a nommée le familistère dans lequel les ouvriers sont associés. Ce familistère dura jusqu'en 1968.

Paul Ricard distribuera gratuitement en 1939 une partie du capital de sa société à ses salariés. C'est sous l'impulsion du Général de Gaulle que l'actionnariat salarié allait connaître une seconde naissance dans le cadre de la politique de participation (ordonnance d'août 1967).

La vague de privatisation de 1986 permet le développement de l'actionnariat salarié en incitant les salariés des entreprises publiques privatisées à devenir actionnaires de leur

entreprise (10 % du montant des titres mis sur le marché sont réservés aux salariés, qui bénéficient d'un prix préférentiel de l'action, la distribution d'actions gratuite est possible).

La loi du 25 juillet 1994 prévoit la présence d'un administrateur au titre de l'actionnariat salarié au sein du conseil d'administration (ou du conseil de surveillance) si l'actionnariat salarié représentait 5 % du capital. En 2002 ce seuil est abaissé à 3 % du capital.

Loi PACTE du 22 mai 2019 fixe un objectif de 10 % du capital des entreprises françaises détenues par leurs salariés et rend plus attractive l'épargne salariale pour les entreprises grâce à des mesures fiscales et une simplification des dispositifs.

Pour les entreprises de plus de 50 salariés qui choisissent de cotiser au FCPE pour aider les salariés à devenir actionnaires, le forfait social, qui est une redevance pour les employeurs, varie de 20 % à 10 %. Les salariés bénéficient d'une décote de 40 % du prix de l'action s'ils s'engagent sur une période de 5 ans.

D'après un rapport d'information du Sénat - Commission des affaires sociales

Document 2 : quelle place occupe l'actionnariat salarié en 2020 ?

L'actionnariat salarié vise à favoriser la participation des salariés au capital des entreprises, cotées en bourse ou non. Il est encouragé depuis quelques années par des mesures législatives, notamment la loi pour la croissance et la transformation des entreprises dite PACTE du 22 mai 2019, qui n'a pas encore produit ses pleins effets en 2020. L'actionnariat salarié est plus répandu dans la construction et l'industrie, où respectivement 1,7 % et 1,5 % des entreprises mettent une telle opération en place, contre 1,1 % dans le tertiaire (tableau 1). Cependant, certains secteurs des services y recourent davantage, comme les activités financières et d'assurance (5,8 %), ainsi que l'information-communication (5,1 %). L'actionnariat salarié tend à croître avec la taille de l'entreprise. Ainsi, 17,2 % des entreprises de 1 000 salariés ou plus y recourent en 2020 et 10,5 % de leurs salariés en bénéficient, contre seulement 0,8 % des entreprises de 10 à 49 salariés (et 0,4 % de leurs salariés).

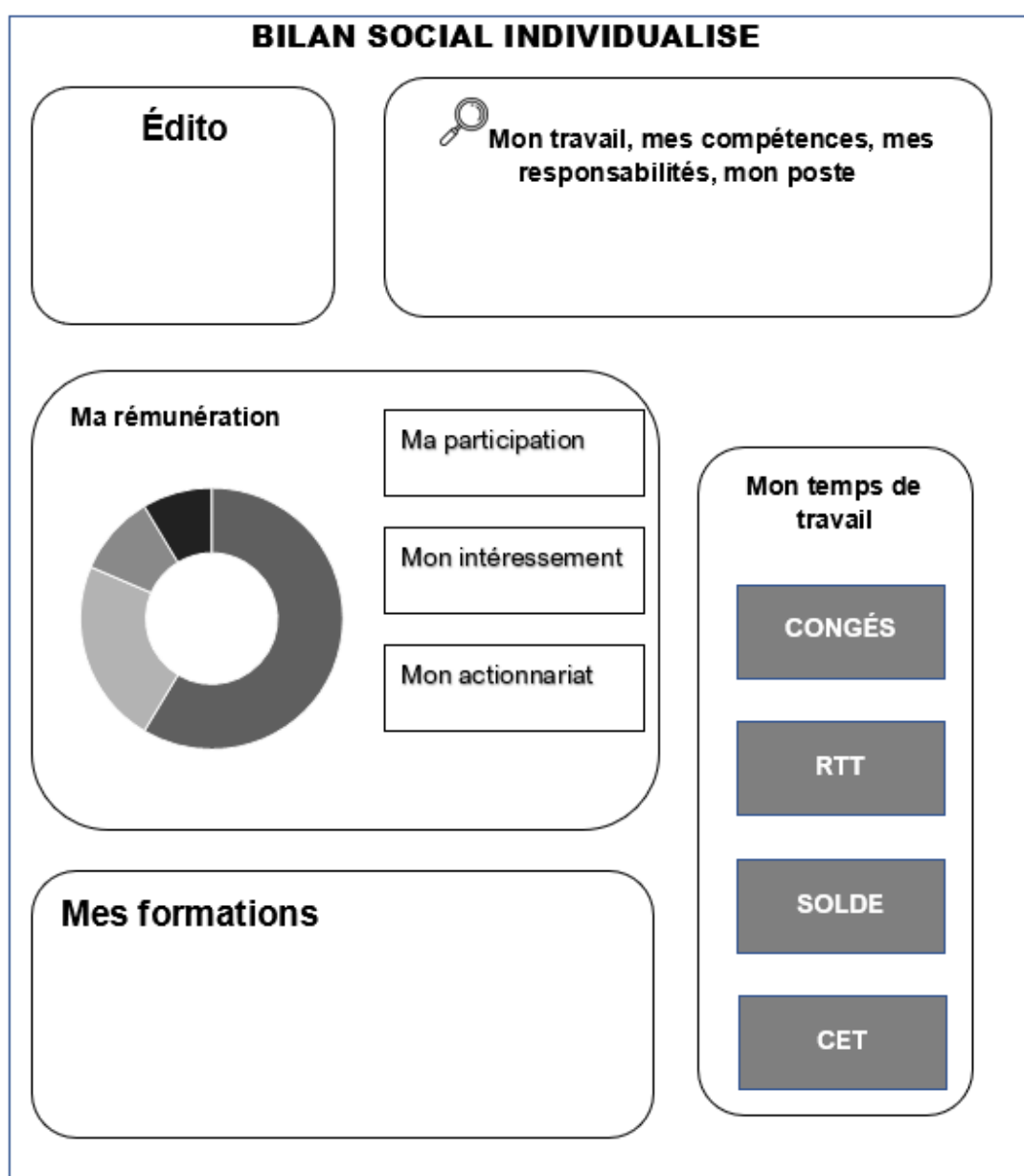
Tableau : Opérations d'actionnariat salarié en 2020, par secteur d'activité

En %				
	Part d'entreprises concernées	Part de salariés potentiellement couverts	Part de salariés bénéficiaires	
			Dans l'ensemble des salariés	Dans les entreprises concernées
Secteur d'activité				
Industrie	1,5	13,1	6,5	49,6
Construction	1,7	9,9	6,5	61,0
Tertiaire	1,1	8,3	3,7	43,9

Annexe 9 - Le bilan social individualisé

De nombreuses entreprises diffusent à leurs salariés un bilan social individualisé (BSI). Ce document présente de façon synthétique les éléments qui composent la rémunération globale d'un salarié au cours d'une année. La diffusion du BSI ne correspond pas à une obligation légale mais de plus en plus d'entreprises y ont recours, aidées par la digitalisation croissante des processus RH. L'employeur peut ainsi communiquer sur la rémunération globale du collaborateur en présentant, en toute transparence, la rémunération fixe, variable, les mesures de prévoyance et de santé, l'épargne salariale. Certains y ajoutent les éléments liés à la politique sociale de l'entreprise.

Exemple de maquette de BSI



Source interne