

SESSION 2022

AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE

Section
ÉCONOMIE ET GESTION
Option
Administration et ressources humaines

Troisième épreuve écrite
Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations dans l'option
choisie par le candidat à l'inscription

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.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

Présentation de PAW France

PAW France est un acteur majeur du marché du travail temporaire en France. L'entreprise fait partie du PAW Group, un leader mondial dans le conseil en ressources humaines (RH), recrutement, travail intérimaire et services aux infrastructures informatiques. Le groupe est présent dans 40 pays, et compte 10 000 collaborateurs pour 40 000 entreprises clientes et un chiffre d'affaires 2020 de 6 milliards d'euros.

À l'échelle nationale, PAW France évolue sur un marché instable et très concurrentiel, largement impacté par les transformations liées au digital. Pendant longtemps, le travail intérimaire a été un secteur d'activité fortement critiqué et mal perçu. Son émergence au cours des années 1970 est liée à un contexte de ralentissement économique. Il constitue une des manifestations de la flexibilité du travail voulu par les entreprises. C'est logiquement que la loi du 3 janvier 1972 autorise le travail temporaire et en pose les principes essentiels jusqu'en 2005. Avec la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite « loi Borloo », les agences d'intérim prennent une nouvelle dimension : elles peuvent désormais effectuer des recrutements en CDI et CDD et placer les demandeurs d'emploi. Cette loi ouvre de nouvelles perspectives aux agences d'intérim en leur permettant l'accès à de nouveaux marchés mais elle encourage également le développement d'une forte concurrence. C'est ainsi que l'on compte désormais en France plus de 1 000 entreprises de travail temporaire (ETT) réparties en 6 000 agences.

En 2020, une étude menée par l'observatoire de l'intérim et du recrutement montre que près des 2/3 de la population active déclare avoir une bonne image de l'intérim. Il s'agit d'une transformation positive au regard des années 1980 et 1990 mais qui n'évolue plus depuis l'an 2000. L'intérim reste une solution utile mais qui ne s'inscrit pas dans une logique de longue durée pour les travailleurs. Seuls 40 % des intérimaires déclarent vouloir le rester.

Au-delà des contrats d'intérim, PAW France met l'accent sur le développement du CDI intérimaire et maintient des objectifs élevés de placement en CDD voire en CDI. En tant qu'entreprise de travail temporaire (ETT), elle se positionne comme un intermédiaire entre l'offre de travail (les intérimaires) et la demande de travail (les entreprises clientes). L'intérimaire qui réalise une mission travaille pour une entreprise cliente mais il est rémunéré par l'ETT.

Le positionnement de l'entreprise s'intègre plus largement dans la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) défendue par la direction du groupe : PAW France intègre ainsi dans l'élaboration de ses devis une « option RSE » en proposant par exemple de créer des services numériques qui répondent aux besoins de l'utilisateur final en limitant les fonctionnalités qui risquent de consommer davantage de ressources (en évitant le développement quantitatif de serveurs gourmands en énergie notamment). PAW France offre un panel de solutions RH grâce à un réseau de marques dédiées : recrutement (PAW France Recrut), conseil (PAW France Conseil), externalisation (PAW France Solutions), accompagnement, formation, etc. Ce réseau représente 3 500 collaborateurs permanents et propose ses services dans des secteurs d'activité très divers : industrie, tertiaire, Bâtiment et travaux publics, logistique, commerce, distribution, etc. L'entreprise a pour objectif d'être présente sur l'ensemble du territoire, afin de favoriser une plus grande proximité avec ses clients.

Le maillage territorial de l'entreprise se traduit par une organisation très atomisée : PAW France compte plus de 1 000 agences locales d'emploi. Ces agences peuvent être généralistes ou spécialisées sur un secteur d'activité particulier en fonction de la zone géographique. On trouvera les agences spécialisées en priorité dans les grandes agglomérations et les agences généralistes en zone rurale. Ces agences comptent en moyenne une dizaine de personnes mais leur taille varie selon l'emplacement : de 3 à 30 collaborateurs au sein d'une même agence. Chaque agence est dirigée par un ou une

« responsable d'agence ». Au sein de chaque agence on ne compte que deux niveaux hiérarchiques : le chef d'un côté, son équipe de l'autre. Le ou la responsable d'agence manage et anime une équipe constituée de recruteurs et de commerciaux. Il a également pour mission de développer le portefeuille clientèle et gère son agence comme un centre de profit. Le travail en agence doit permettre de répondre de manière réactive et polyvalente aux besoins des clients. C'est d'ailleurs une caractéristique de l'entreprise que de maintenir un fort niveau de proximité avec sa clientèle.

La stratégie RH est d'abord définie à l'échelle internationale, au niveau du groupe dont le siège social se situe aux États-Unis. Les équipes de direction se chargent de définir les grands objectifs qui seront déclinés au sein chaque entité nationale. La direction des ressources humaines (DRH France) définit ses priorités en fonction de son contexte spécifique. Ces priorités sont ensuite déclinées à l'échelle de chaque région. Les directions opérationnelles régionales (DOR, la France en compte 18) sont alors chargées de faire appliquer les directives nationales par les chefs d'agences en les adaptant aux moyens disponibles et aux spécificités de leur secteur géographique. Ces DOR jouent un rôle de support et de ressource pour les chefs d'agence lorsque ceux-ci sont en recherche d'informations RH spécifiques ou lorsqu'ils sont confrontés à une problématique managériale.

La fonction RH est donc largement partagée et décentralisée du point de vue opérationnel et c'est le chef d'agence qui mettra en œuvre la stratégie RH en prenant en compte la spécificité de sa clientèle, de son secteur d'activité ou de son secteur géographique. Cette décentralisation de la fonction RH fait du chef d'agence à la fois un client interne de la DOR et un véritable acteur RH de proximité en tant qu'un interlocuteur privilégié des commerciaux et des recruteurs. Il peut être qualifié de manager de proximité, c'est-à-dire un intermédiaire entre les directions régionales et les équipes terrain au sein des agences.

Le premier point de contact RH de chaque collaborateur est donc un chef d'agence dont la mission est définie par le plan « DECE » (D pour Développer. E pour Exiger. C pour Collaborer. E pour Envie). Le DECE a été conçu en 2020 avec l'aide d'un cabinet conseil afin de faire émerger les valeurs structurantes de l'entreprise. Le rôle et l'implication du chef d'agence constituent des conditions essentielles de la réussite collective. Ainsi PAW France valorise-t-elle des profils « actifs » et « volontaires » qui encadrent au mieux leur équipe tout en respectant les directives nationales et régionales. Du point de vue opérationnel et avant même sa mise en œuvre, le DECE semble ne pas susciter une adhésion pleine et entière des agences. Il ressort aussi d'un audit mené au sein des directions opérationnelles régionales des problématiques managériales fortes : tensions liées aux objectifs commerciaux ou à la gestion de carrière par exemple. Les objectifs du DECE proposent une ambition collective pour les quatre prochaines années :

1. affirmer une politique forte de RSE avec le lancement d'un nouveau plan PAW RSE,
2. lancer le plan DECE avec la réalisation d'un audit du partage des fonctions RH,
3. favoriser la diversité des profils des responsables d'agences,
4. favoriser le développement de la qualité de vie au travail (QVT).

En tant que conseil auprès du DRH France, vous accompagnerez la mise en œuvre des quatre grands objectifs stratégiques au niveau national et dans chacune des DOR.

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. 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.

DOSSIER 1 - Politique de RSE

La prévention et l'anticipation des crises environnementales et sociales sont devenues des enjeux essentiels pour les grandes entreprises. Sur le plan social, l'objectif peut être de réguler les relations salariales mises à mal par la montée en puissance de la logique financière. Ainsi l'implication des salariés doit trouver une plus grande reconnaissance. L'approche taylorienne du travail est progressivement abandonnée, au profit d'une vision de la GRH qui valorise les compétences.

Du point de vue environnemental, la problématique de la raréfaction des ressources se pose dans certains secteurs. De plus, soigner l'image de l'organisation auprès du grand public, de plus en plus sensible aux problèmes environnementaux, est également devenu une préoccupation majeure de nombreuses entreprises.

L'application du premier grand objectif stratégique (« Affirmer une politique forte de RSE avec le lancement d'un nouveau plan PAW RSE ») doit permettre à l'entreprise PAW France de communiquer sur la mise en place d'une politique de RSE qui témoigne d'une volonté d'aller au-delà des obligations légales et d'améliorer son image de marque auprès de toutes les parties prenantes.

☛ Vos missions

1.1 - Vous réaliserez une synthèse théorique du concept de Responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise (RSE).

1.2 - À l'aide des annexes contenues dans le dossier 1, vous formulerez les objectifs d'une politique de RSE pour PAW France, accompagnés de propositions opérationnelles réalisables dans les quatre prochaines années.

1.3 - Vous proposerez trois indicateurs qui permettront d'évaluer la politique RSE. Vous justifierez vos propositions.

Liste des annexes

Annexe 1 - Extrait du « Guide pour la mise en place d'une démarche RSE »

Annexe 2 - La responsabilité sociétale des entreprises et le cadre réglementaire

Annexe 3 - Le triangle du travail temporaire

Annexe 4 - L'ancienne politique RSE de PAW France
(jusqu'au lancement du nouveau plan stratégique)

Annexe 1 - Extrait du « Guide pour la mise en place d'une démarche RSE »

Pourquoi engager une démarche RSE ?

- Bénéficier d'un avantage concurrentiel notamment avec les nouvelles clauses RSE introduites dans les marchés publics
- Fidéliser et valoriser vos salariés
- Séduire de nouveaux clients
- Améliorer l'image de votre société
- Améliorer le climat social, la productivité, le travail en équipe, la solidarité dans le travail
- Réduire les risques notamment juridiques
- Construire une nouvelle crédibilité auprès de vos investisseurs
- Donner plus de contenu à votre projet d'entreprise

La mise en œuvre de la RSE est un processus qui se décompose en 5 étapes :



Source : adaptée de Syntec-Ingénierie

Annexe 2 - La responsabilité sociétale des entreprises et le cadre réglementaire

La norme ISO 26 000 nous indique que la responsabilité sociétale des organisations est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales.
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Si la responsabilité sociétale des entreprises s'est développée à l'instar de démarches volontaires, la France s'est dotée d'un cadre législatif et réglementaire qui prend notamment en compte le pilier environnemental de la responsabilité sociétale des entreprises. Ce cadre s'est construit progressivement au regard des évolutions du dispositif de *reporting* extra-financier des entreprises.

L'article 116 de la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques prévoit que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

L'article 53 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement fixe comme programme d'action :

- De développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes.
- D'impliquer les institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux.
- De favoriser les pratiques de développement durable liées à l'activité des entreprises.
- De développer des référentiels de développement durable par secteurs d'activités.
- De soutenir le développement de labels permettant de donner une reconnaissance aux bonnes pratiques sociales et environnementales des entreprises.
- D'assurer la promotion de l'investissement socialement responsable.
- D'intervenir au niveau européen en faveur de l'élaboration d'un référentiel commun relatif aux indicateurs sociaux et environnementaux.

La loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement introduit les articles 225 (depuis modifié) sur la responsabilité sociétale des entreprises et 224 (depuis modifié) sur l'investissement socialement responsable. Ces deux articles sont respectivement complétés par :

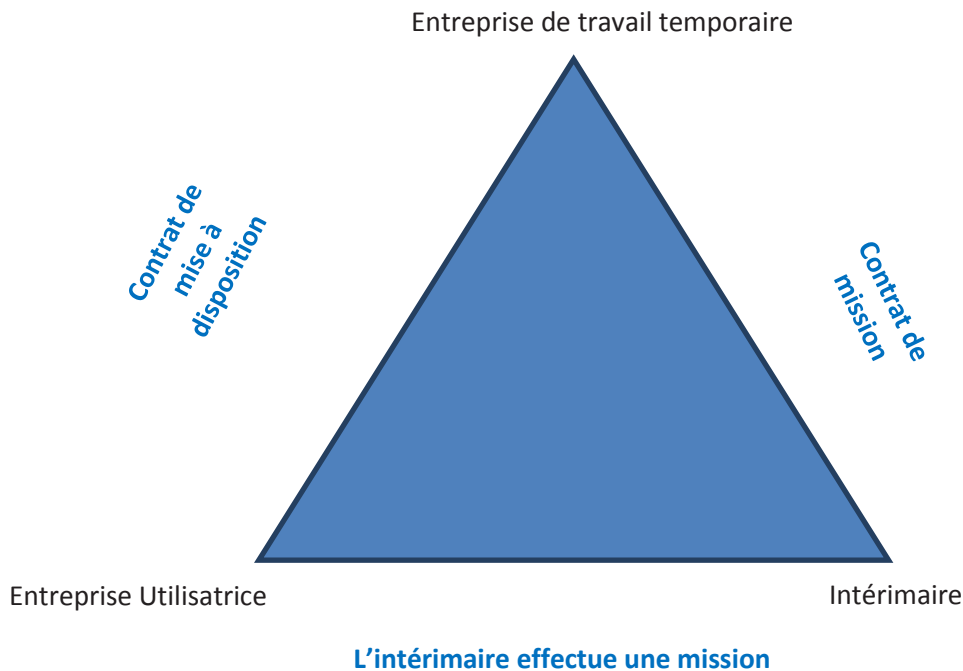
- Le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.
- Le décret du 30 janvier 2012 relatif à l'information par les sociétés de gestion de portefeuille des critères sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance pris en compte dans leur politique d'investissement.
- La loi 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte et son décret d'application du 19 août 2016 ont renforcé les obligations de *reporting* en matière d'enjeux climato-énergétiques, d'économie circulaire et de gaspillage alimentaire dont la liste est prévue à l'art. R 225-105 du code du commerce.

La France a transposé la directive européenne relative au *reporting* extra-financier par une ordonnance du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises et son décret d'application du 9 août 2017. La nouvelle déclaration de performance extra-financière remplace le rapport de responsabilité sociétale des entreprises et devient un outil de pilotage de la stratégie de l'entreprise. Ces textes constituent le nouveau cadre de publication d'informations non financières. L'ensemble de ce dispositif est codifié dans l'article L 225-102-1 du code du commerce.

D'autres textes viennent renforcer les obligations en matière de responsabilité sociétale des entreprises comme la loi du 9 novembre 2016 en matière de lutte contre la corruption et loi 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Ce texte vise à remettre le respect des droits humains au cœur des préoccupations des multinationales. Ces dernières doivent établir et publier un plan de vigilance pour prévenir les risques en matière d'environnement, de droits humains mais aussi de corruption sur leurs propres activités mais aussi celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, en France comme à l'étranger. La loi PACTE oblige enfin les sociétés à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité [...].

Source : adaptée de <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises-extraits>

Annexe 3 - Le triangle du travail temporaire



Source : Syndicat des entreprises de travail temporaire

Annexe 4 - L'ancienne politique RSE de PAW France (jusqu'au lancement du nouveau plan stratégique)

Par sa position d'acteur majeur sur le marché de l'emploi et de la diversité des services RH proposés aux entreprises, PAW France a déployé depuis plus de 15 ans des actions socialement responsables. Jusqu'à présent, PAW France définissait sa politique RSE à travers 3 priorités.

1. Garantir à tous un égal accès à l'emploi et favoriser l'intégration professionnelle des personnes les plus fragiles.
2. Faire de notre collaboration une étape positive de la trajectoire professionnelle de nos collaborateurs. L'employabilité des collaborateurs tout au long de leur période d'emploi dans le groupe est un enjeu majeur pour PAW France.
3. Prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail de nos salariés. La sécurité au travail et l'amélioration des conditions de travail des salariés font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Le management de la sécurité s'appuie sur la mise en place d'une organisation dédiée au niveau du groupe et soutenue par une démarche de prévention opérationnelle. Elle assure des actions de prévention des risques professionnels auprès de nos salariés et d'information auprès de nos clients.

La mise en œuvre de ces trois priorités se révèle à la fois insatisfaisante (aucun indicateur de suivi ni de résultat) et insuffisante au regard des enjeux stratégiques du groupe (en lien avec l'image de la marque employeur).

Source : extrait d'un document interne

DOSSIER 2 - Lancement d'un plan managérial

L'affirmation de la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines témoigne de la nécessité, dans les entreprises, d'avoir une vision plus globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux managériaux. Les organisations modernes vivent dans un contexte économique turbulent et les ressources humaines jouent un rôle majeur dans le succès (ou l'échec) des stratégies d'adaptation de ces organisations. Ainsi l'organisation de la fonction RH tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel doit permettre à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents et de tirer profit des changements de son environnement ou tout simplement de s'adapter à ceux-ci

L'implication du responsable d'agence constitue un enjeu managérial majeur chez PAW France depuis le lancement du plan DECE. C'est pourquoi l'entreprise a lancé un audit du partage de la fonction RH pour mieux comprendre la place et les spécificités de la fonction.

☛ Vos missions

2.1 - À partir des annexes contenues dans le dossier 2, vous réaliserez une synthèse présentant les principales problématiques qui émergent de l'audit de la fonction de « responsable d'agence ».

2.2 - Vous rédigerez un rapport permettant de mieux comprendre les avantages et les limites liés au partage de la fonction RH et les spécificités du management de proximité dans le contexte de PAW France.

2.3 - Vous proposerez un plan d'action managérial permettant de répondre aux enjeux relevés par l'audit. Justifiez vos propositions.

Liste des annexes

Annexe 5 - Extraits d'entretiens avec des responsables d'agence

Annexe 6 - Les fonctions de responsable d'agence

Annexe 7 - Des responsables d'agence au bout du rouleau ?

Annexe 5 - Extraits d'entretiens avec des responsables d'agence

• Entretien 1

« Mais vraiment, l'important, c'est la continuité des missions. Parce que qu'est-ce que veut au final quelqu'un qui a envie de travailler et qui vient nous voir ? Ce n'est plus d'être au chômage. Globalement c'est ça son objectif. On écarte tous les autres... Au final, les personnes qui viennent nous voir si on leur procure du travail tous les jours, elles n'ont plus le souci d'être au chômage..., elles reprennent un rythme de vie normal. Moi, je fixe comme objectif avec mes collègues cent heures d'intérim par mois par intérimaire... avec ça, on a un ratio qui permet à peu près de vivre correctement. C'est un objectif exigeant mais on n'a pas le choix et tous les jours je leur rappelle. Je suis directif mais ça marche. Donc l'objectif c'est d'augmenter le nombre d'heures travaillées par un intérimaire de manière à les fidéliser, de manière à ce que notre noyau dur d'intérimaires soit le plus développé possible, ... parce c'est eux qui assurent notre chiffre d'affaires. »

• Entretien 2

« Je suis dans le travail temporaire depuis 20 ans maintenant. J'ai un tempérament de développeur. Je dirige plusieurs agences mais j'en crée aussi pour le groupe. J'implante en général une nouvelle agence quand un concurrent ferme ou regroupe les siennes ; car les clients et intérimaires sont souvent délaissés et mécontents et puis j'ai bien compris que cela n'avait rien à voir avec un rétrécissement du marché mais surtout à des considérations de gestion interne.

Je ne recrute que des gens formés et chevronnés dans le métier car ça va évidemment beaucoup plus vite pour la suite et ça me sécurise et cela me permet de dormir plus sereinement. Je les veux réactifs et disponibles. Parfois j'ai de grandes et belles surprises. Mais pas toujours. J'ai donc depuis quatre ou cinq ans, beaucoup embauché de personnes qui étaient parties d'un de nos concurrents plus ou moins volontairement ; mais j'en ai aussi rencontré qui étaient toujours en place (en général cooptées par des gens de chez moi). Et bien j'ai essentiellement vu des gens très bien formés et super-motivés avec un amour de leur métier et une puissance de travail incroyable (et sûrement répréhensible légalement si on prend en compte le nombre d'heures supplémentaires non payées réalisées). J'ai toujours été effaré que notre entreprise puisse envisager de se séparer de personnes aussi impliquées. Quel gâchis humain et financier !

À titre d'exemple, j'ai recruté en début d'année une jeune femme de 35 ans, Bac+4 et 15 ans d'ancienneté ; chargée d'affaires à l'époque, elle était vraiment passée par tous les postes imaginables et aspirait à devenir la responsable de l'agence où elle était toute seule à présent depuis 6 mois suite au départ précipité de son ancien directeur. Et bien non, son directeur régional qui la connaissait à peine et après un simili entretien d'évaluation, a préféré en promouvoir une autre sous un prétexte évidemment discutable. J'ai appris par des collègues que ce type de pratique était courant. On a gardé le contact, et bien je peux vous dire que depuis qu'elle a été embauchée comme responsable d'agence, cette femme m'explode littéralement les compteurs. Il faut dire qu'elle passe maintenant son temps à travailler et non plus à remplir des rapports et/ou à répondre aux mails comme auparavant. Un autre exemple, une assistante de recrutement après 23 ans d'ancienneté chez nous, elle touchait 1 600 euros et était obligée de faire des ménages en CESU pour boucler ses fins de mois. Dévouée jusqu'à l'extrême, elle revenait (gracieusement) pendant ses congés payés pour aider ses collègues en sous-effectif dans l'agence... et bien quand elle a osé demander une augmentation, le siège l'a fait poireauter 3 ans pour lui octroyer royalement 15 euros ! Autant vous dire que c'était une perle et qu'elle s'épanouit aujourd'hui ailleurs... Pour ma part, mon opinion est que le système de distribution est encore trop centralisateur et jacobin chez Paw France. Pour moi donc, et pour la part du marché qui nous intéresse, l'avenir est aux petites entités de proximité, souples, responsables et autonomes. On est devenus très inquiets quand on a découvert la politique PME de PAW France ; c'est vraiment un produit marketing créé dans je ne sais quelle officine de consultants qui n'ont sans doute jamais vu un client, ni vendu une heure de leur vie ; vouloir attaquer un marché de la sorte, c'est avoir une méconnaissance de la réalité du terrain et des besoins réels des entreprises. »

● **Entretien 3**

« Ce que j'aime ici c'est la convivialité dans l'entreprise et l'esprit d'équipe. Mais les salaires sont trop bas. On a beaucoup de pression, beaucoup de travail, l'équipe pas assez étoffée pour un salaire misérable. Certaines agences ne font pas de marge donc pas de primes. Pour le coup je suis dans une agence où le chiffre d'affaires était très important et pourtant en marge on était très bas. On travaille trop pour zéro prime. C'est difficile de garder une équipe motivée et d'éviter des départs dans de telles conditions. J'ai un management plutôt directif et je pense que c'est le cas dans la plupart des agences. On n'a pas le choix, les objectifs sont élevés. »

● **Entretien 4**

« J'aime mon travail parce qu'il est très polyvalent et que j'ai des challenges à relever constamment. Je trouve la communication du siège intempestive et non ciblée ; mon quotidien est pollué d'informations et même, quand ça vient des services RH, d'injonctions, d'alertes etc. Je perds énormément en productivité. En revanche quand il y a des modifications importantes sur nos outils de travail par exemple je ne suis pas au courant, je le découvre sur le tas et l'information se diffuse entre agences. On a un problème de gestion de l'information. Trop d'infos tue l'info. Dans l'agence, au quotidien, on travaille beaucoup, je donne les consignes, et on est guidé par nos objectifs commerciaux. »

● **Entretien 5**

« Je suis chef d'agence et mon métier c'est le pilotage d'un centre de profit. Cela passe par le développement de l'activité de l'agence et le management d'une équipe. Avant d'arriver chez Paw France, j'ai fait des études de gestion en alternance dans une autre enseigne et depuis je n'ai jamais perdu l'intérêt pour mon métier. Il faut être passionné, persévérant, dynamique et enthousiaste parce que le défi est élevé. Ce que j'apprécie particulièrement dans mon quotidien au travail c'est la diversité du métier, les rencontres très différentes qu'on peut avoir avec des chefs d'entreprise, des DRH, des chefs d'atelier. C'est très aléatoire, on rencontre énormément de secteurs d'activité différents. C'est intéressant, intense et varié. Pour être responsable d'agence ; il faut être avant tout très persévérant. Il faut être enthousiaste et moteur auprès de son équipe. On est très proches et vraiment complémentaires. C'est cette dynamique qui fait qu'aujourd'hui on arrive à avoir des bons résultats. Ce que j'aime chez Paw France ce sont les valeurs que le groupe nous apporte. Mais les circuits de décision ne sont pas très rapides. »

● **Entretien 6**

« Je suis responsable d'agence et du challenge, croyez-moi, vous en avez. Je me sens comme une entrepreneure parce que je pilote le développement de mon agence et la stratégie commerciale. J'ai beaucoup de cartes en main, peut-être trop parce que parfois ça peut être épuisant. Je suis créatrice d'avenir, je donne de la visibilité à mes collaborateurs pour les amener à être performants ensemble. Je suis également créatrice de valeur en proximité avec les clients et mes candidats. Je suis créatrice de carrière parce que mon ambition est de faire monter en compétences mes collaborateurs pour les faire évoluer dans le groupe. Même si les évolutions de carrières sont compliquées à détecter et qu'on ne se sent pas forcément toujours aidés par les services RH. Pour s'épanouir dans ce job il faut être ambitieux, audacieux et aimer les relations humaines. »

Annexe 6 - Les fonctions de responsable d'agence

Le responsable d'une agence de travail temporaire remplit à la fois des fonctions de manager, mais aussi de commercial et enfin de gestionnaire. Sa clientèle est composée d'entreprises auxquelles il fournit des salariés intérimaires, c'est-à-dire employés pour le temps de la mission.

Il dirige en général une petite équipe de 5 à 6 personnes. À ce titre, il manage et anime l'équipe, il prend en charge l'organisation des réunions, la sélection des candidats et enfin la planification des formations.

Sur le plan commercial, le responsable de l'agence fixe avec sa hiérarchie les objectifs à atteindre par son agence (rentabilité, parts de marché, nombre de clients, découpés par zone, type de métiers ou secteurs d'activité).

En tant que gestionnaire, il surveille la bonne application de la législation et de la réglementation du travail temporaire. En cas de problème entre une société cliente et un intérimaire, il est juridiquement responsable.

Par ailleurs, il est chargé de la gestion administrative et financière de l'agence. Il est l'interlocuteur privilégié de sa hiérarchie, du chef de secteur ou de la direction régionale.

Il représente également l'agence auprès des décideurs locaux (élus, chefs d'entreprise...).

Habile négociateur, il connaît bien le marché local de son bassin d'emplois. Réactif, rigoureux, il est aussi organisé et a le sens du management.

La rémunération brute annuelle varie entre 35 et 45K€ pour un profil senior.

Un responsable d'agence peut devenir directeur de secteur et ainsi superviser plusieurs agences, il peut également occuper un poste au sein de la direction générale d'une grande société d'intérim.

Extrait adapté de <https://www.cfa-igs.com/metier/responsable-dune-agence-de-travail-temporaire/>

Annexe 7 - Des responsables d'agence au bout du rouleau ?

La plupart des responsables d'agence que nous rencontrons n'en peuvent plus et un certain nombre d'entre eux nous font part de leur fatigue, leur découragement mais aussi de leurs inquiétudes face à une gouvernance d'entreprise dont les objectifs leur échappent et leur apparaît surtout néfaste à la pérennité de l'entreprise et par conséquent à leur avenir.

La plupart se disent victimes d'une pression excessive et anxiogène, une sorte de menace diffuse et permanente avec cette détestable impression de n'être jamais complètement au niveau des attentes et exigences de l'entreprise. Ils ont le sentiment de ne jamais être à jour non plus tant se superposent les obligations de report d'informations (souvent en doublon, triplon voire quadruplon), les challenges et l'animation de l'équipe. Tout ceci s'ajoute, bien entendu, aux nécessités et aux contraintes commerciales. Et puis c'est l'alternance de menaces voilées et directes, tantôt d'allusions déplaisantes sur le niveau de compétences, la motivation ou l'avenir dans l'entreprise et tantôt trop précises avec le chantage cynique à l'envoi de courrier recommandé. Si la menace régulière d'avertissement ou de licenciement avait un effet bénéfique sur les performances, cela se saurait mais, ce qui est certain, c'est qu'on ne peut indéfiniment reporter sur les salariés les erreurs de l'entreprise.

La direction générale semble s'enfermer dans un déni du réel, loin des réalités d'un marché qui se dégrade, comme cela était prévisible et prévu, et d'une conjoncture générale plus que morose. Les résultats fraîchement publiés en témoignent. À l'inquiétante dégradation des indicateurs de parts de marché, elle ne semble pouvoir trouver d'autres causes que l'insuffisance de l'implication des cadres. Pour que tout aille au mieux dans le meilleur des mondes il suffirait, selon la direction, de toujours effectuer davantage de visites, de mettre la pression sur les équipes commerciales. Plus cyniquement, certains membres de la direction en viennent à inciter froidement les responsables d'agence à traficoter leurs indicateurs. En clair, à ajouter des visites non effectuées et à maquiller des appels téléphoniques en visites. Chacun se couvre avant la tempête - et tempête il va y avoir, croyez-nous... Ils n'ambitionnent que de transmettre au siège de bons indicateurs.

Le responsable d'agence ne sait plus où donner de la tête. Entre les plans de restructuration, les réorganisations, l'exigence de budgets souvent surévalués et parfois carrément sous-évalués, les challenges et les opérations qui demandent de l'implication mais qui ne sont pas rémunérés, etc. il y a véritablement de quoi s'y perdre. De quoi devenir fou au sens littéral du terme. C'est la voie royale pour les *burn-out* et l'explosion des risques psycho-sociaux (RPS).

Nous conjurons nos collègues cadres de se rapprocher de nous, l'organisation syndicale dédiée aux cadres. La seule aussi à évoquer l'ensemble des sujets qui les concernent et à agir au quotidien dans l'ensemble des instances de l'entreprise.

Source : Syndicat interne de PAW France

DOSSIER 3 - Diversité et pratiques discriminatoires

Produit de l'histoire américaine de la lutte contre les discriminations en contexte de travail, la diversité est devenue progressivement un terme associé à des pratiques managériales concrètes en France. Le management de la diversité est de plus en plus envisagé comme un élément crucial pour la vie des organisations. Les promoteurs de la diversité y voient notamment une opportunité stratégique pour l'organisation puisqu'elle peut être synonyme de profit, de compétitivité ou encore de performance.

Plus largement, des groupes sociaux historiquement frappés d'ostracisme doivent être désormais considérés comme des créateurs de richesse pour l'organisation, dans un monde où le flux des personnes va croissant.

PAW France a ainsi décidé de faire de la diversification des profils de ses responsables d'agence une priorité. Plusieurs pistes sont envisageables qu'il convient de hiérarchiser et de justifier.

☛ Vos missions

3.1 - Vous rédigerez une note juridique à destination de la direction des ressources humaines de PAW France sur les pratiques discriminatoires prohibées en entreprise.

3.2 - Vous proposerez des axes de développement d'une politique de recrutement favorisant la diversité pour les fonctions de responsable d'agence chez PAW France.

3.3 - Vous rédigerez une annonce de recrutement pour la fonction de responsable d'agence d'intérim.

Liste des annexes

Annexe 8 - Baromètre de la perception des discriminations - quelques chiffres de 2020

Annexe 9 - L'intérim a mauvaise presse : extraits d'une enquête journalistique au sein d'agences de PAW France

Annexe 10 - La journée-type d'une responsable d'agence d'intérim

Annexe 8 - Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi – Quelques chiffres de 2020

Dans la population générale, au cours des 5 dernières années et tous domaines confondus, près de 40 % des personnes déclarent avoir fait l'objet de discrimination. L'emploi, et en particulier le déroulement de carrière, est le premier domaine cité comme vecteur de discrimination, ce que corroborent les saisines reçues par le Défenseur des droits.

☛ Tableau 1

Expérience de discriminations liées au sexe, à l'âge, à l'origine, à la couleur de peau, à la religion, à l'état de santé, au handicap, ou à la maternité dans les cinq dernières années.

	%	Effectifs
• Au cours de la carrière professionnelle	31,71	1276
• Lors de la recherche d'emploi	19,41	781
• Dans vos relations de voisinage	10,41	419
• À l'école, l'université	8,90	358
• Dans les relations avec les administrations ou les services publics	9,17	369
• Dans des lieux de loisirs	7,83	315
• Lors d'un contrôle de police	6,36	256
• Lors d'une recherche de logement	6,21	250

Champs : ensemble de la population d'enquête (n=4024)

☛ Tableau 2

Expérience de discriminations liées au sexe, à l'âge, à l'origine, à la couleur de peau, à la religion, à l'état de santé, au handicap, ou à la maternité dans les cinq dernières années.

	Salarié du privé	Salarié du public	Au chômage
	%	%	%
• Jamais	70,20	67,70	46,90
• Rarement ou parfois	23,00	24,10	35,40
• Souvent ou très souvent	6,80	8,20	17,70
Total	100	100	100
Effectifs	1936	912	348

Champs : ensemble de la population active salariée dans le secteur privé, public ou au chômage âgée de 18 à 65 ans, retenu pour l'enquête (n=3196)

☛ Tableau 3

Expérience de discriminations liées au sexe, à l'âge, à l'origine, à la couleur de peau, à la religion, à l'état de santé, au handicap, ou à la maternité dans le monde professionnel selon les critères.

	Femmes	Hommes
	%	%
• Âge	16,90	13,80
• Sexe	23,70	5,50
• Origine ou couleur de la peau	5,60	9,60
• Grossesse/maternité	7,20	
• Handicap/état de santé	6,10	5,30
• Religion	1,70	2,40
• Aucune expérience de discrimination	38,80	63,40
<i>Effectifs</i>	<i>1820</i>	<i>1736</i>

Champs : ensemble de la population active âgée de 18 à 65 ans, retenu pour l'enquête (n=3556)

Annexe 9 - L'intérim a mauvaise presse : extraits d'une enquête journalistique au sein d'agences de PAW France

Voici quelques extraits de propos entendus et recueillis par le journaliste qui a mené l'enquête. Ces propos ont été tenus soit par des intérimaires, soit par des responsables d'agences de PAW France, soit par des clients réguliers.

- **Un client de PAW France :**

« On voit bien la différence entre ceux de la première génération qui veulent bosser et les jeunes, les autres, qui viennent ici pour créer des problèmes. On en vient à les rejeter à force, mais c'est de leur faute, ils le cherchent. »

- **Un premier responsable d'agence PAW France :**

« On est devenus très vigilants vis-à-vis de certaines populations d'origine étrangère. Et quand on voit arriver un jeune ou une femme de certaines origines, généralement ils ont moins de chance d'être retenus. »

- **Un second responsable d'agence PAW France :**

« D'ailleurs tu le vois très vite quand tu vas en clientèle. Tu ne peux pas savoir comme c'est flagrant. Tu le vois à l'accueil, par rapport au décor, par rapport aux gens. Tu te dis que là, tu ne sais pas si tu vas pouvoir intégrer quelqu'un de trop jeune. Tu le vois par rapport aux personnes : est-ce que c'est diversifié, est-ce que tu vois beaucoup de personnes de jeunes ? C'est des choses que tu sens. On ne te dit rien car aujourd'hui on n'en parle pas, c'est interdit d'en parler, de dire. Mais tu le sens, tu le vois et le client n'a pas besoin de le dire. »

- **Un client industriel de PAW France à ses intérimaires :**

« Vous êtes que des incapables, vous les [...], vous ne savez pas bosser. Je me demande ce que vous faites là. »

- **Un intérimaire chez PAW France :**

« C'est pour rigoler, mais la façon dont c'est dit et le nombre de fois te fait penser que c'est peut-être pas innocent. Pendant une mission, mon chef d'équipe m'appelait tout le temps avec des surnoms racistes. »

Annexe 10 - La journée-type d'une responsable d'agence d'intérim

Voici le récit du quotidien d'une responsable d'agence d'intérim.

Le contexte : elle dirige une petite équipe d'une demi-douzaine de personnes. Ses missions quotidiennes sont très diversifiées : animation de l'équipe, organisation des réunions, sélection des candidats et planification des départs en formation constituent ses tâches de manager.

Elle guide et pilote une équipe et elle assure le développement de l'agence en visant des objectifs commerciaux ambitieux. Elle collabore en relation étroite avec son directeur de secteur/région auquel elle est rattachée. A l'extérieur de l'agence, elle est la représentante du groupe auquel elle appartient. Son quotidien est donc fait de relations managériales en interne et de développement commercial en externe. Ses tâches sont donc très diversifiées... Nous vous proposons de suivre la journée-type d'une responsable d'agence.

8h30 : elle arrive à l'agence et commence par faire le point sur les priorités du jour. Prendre du recul est important pour anticiper les besoins des clients de son agence d'intérim.

9h00 : la journée va être chargée. Une visite d'un client du secteur de la logistique est prévue pour effectuer un DCS (diagnostic comportemental sécurité). Il s'agit d'un moment d'échange et de sensibilisation à la sécurité avec l'un de ses intérimaires et son manager. Le but est de questionner également le client sur les besoins actuels et futurs de l'entreprise.

10h30 : avant de rentrer à l'agence, la responsable rend visite à un prospect afin de proposer de nouveaux services. Dans l'optique d'avoir un panel d'offres plus conséquent, les visites de prospects ont toutes leur importance.

11h30 : elle se penche sur l'organisation d'un « *Job Dating* » (entretien d'embauche express, de 7 à 10 minutes) en collaboration avec différents partenaires institutionnels. Ce genre d'événements permet de mettre en relation entreprises et candidats : l'équipe de l'agence peut ainsi présenter de nombreux postes à pourvoir dans la convivialité.

12h00 : elle part déjeuner avec son équipe. Ce rendez-vous n'est pas systématique mais permet une coupure et un peu de convivialité avant de repartir de plus belle pour l'après-midi qui les attend !

14h00 : elle se rend à une réunion avec un groupe de travail sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les secteurs de la logistique et du transport. Ces réunions de travail ont été organisées par une Maison de l'Emploi sur demande de la Préfecture. Elles réunissent les acteurs de l'emploi tels que des entreprises, des centres de formation, la Mission Locale ou le Pôle Emploi. Elle participe en parallèle à d'autres initiatives visant à favoriser l'insertion des demandeurs d'emplois dans le monde du travail.

15h30 : le temps passe vite. La responsable doit contacter les prospects qu'elle a ciblés afin de planifier ses prochains rendez-vous.

16h30 : elle fait un point avec ses chargées de recrutement pour s'assurer qu'aucune problématique ne les empêche d'avancer. Elle participe aux recrutements et à la transmission des candidatures aux clients et aux prospects.

17h30 : elle se réserve un temps pour la gestion administrative et le « *reporting* » (compte-rendu d'activité auprès de son directeur régional). Une bonne traçabilité des informations permet à l'équipe d'accéder facilement aux éléments nécessaires aux délégations, à l'établissement des contrats de travail, des paies et des factures.

18h00 : c'est la fin de la journée à l'agence.

DOSSIER 4 – Qualité de vie au travail et digitalisation

La reconnaissance de notion de troubles musculo-squelettiques (TMS) a permis une prise en compte des maux physiques liés au travail. Cependant d'autres pathologies professionnelles, les risques psychosociaux (RPS), touchent les salariés y compris les cadres. Le stress au travail, l'épuisement professionnel (*burn-out*) ou encore les cas dramatiques de suicides liés au travail ont profondément interpellé les organisations et les bases sur lesquelles le management s'est établi. Les conséquences humaines des dysfonctionnements d'un système managérial focalisé uniquement sur des finalités économiques sont devenues patentes. On parle désormais de qualité de vie au travail, QVT, pour englober l'ensemble de ces réalités.

Ainsi, chez PAW France, les enjeux financiers liés au développement commercial des agences d'intérim aboutissent à une pression accrue sur les collaborateurs. La concurrence est forte et les objectifs doivent être maintenus. PAW France cherche donc à mettre en place une politique qui permettra aux équipes de faire face à des situations professionnelles difficiles.

Omniprésentes dans les activités professionnelles, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont en progression constante et leurs usages se développent. Le contexte de la digitalisation de la fonction RH doit permettre de proposer des outils opérationnels en réponse à cette nouvelle volonté politique de promotion de la QVT.

Vos missions

4.1 - Vous recenserez les thèmes les plus importants qui doivent faire partie d'un accord de QVT au sein de PAW France. Vous préciserez à chaque fois la pertinence pour PAW France de mener des actions sur le thème proposé.

4.2 - Vous rédigerez une note de synthèse à destination du DRH, proposant trois outils numériques qui permettent de répondre aux objectifs de QVT chez PAW France. Vous en préciserez les intérêts et les limites.

Liste des annexes

Annexe 11 - Extrait de l'accord national interprofessionnel (ANI)

Annexe 12 - Que contiennent les accords déjà signés ?

Annexe 11 - Extrait de l'Accord National Interprofessionnel (ANI)

La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Même si ces deux attentes sont celles de tous les salariés, elles entretiennent dans les faits un lien particulier avec l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de salaires et de déroulement de carrière.

Il apparaît que la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes.

La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité.

Dans le prolongement de l'accord-cadre national interprofessionnel du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail et notamment son titre premier relatif à l'organisation du travail, la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail. Il précise les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs.

Autrement dit, la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leur organisation se transforme.

De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.

Le présent accord s'inscrit dans la démarche initiée par les partenaires sociaux, de développement à tous les niveaux d'un dialogue social actif, constructif, tant pour les salariés que pour les employeurs et basé sur le respect et la confiance réciproque des acteurs. Il intervient après les accords nationaux interprofessionnels portant sur l'égalité professionnelle, sur le stress au travail, sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail.

Il constitue une étape supplémentaire dans ce processus. Cette étape comportant des dispositions expérimentales, elle fait l'objet d'un accord à durée déterminée de trois ans.

TITRE IER OBJET DE L'ACCORD

L'objet du présent accord est :

- de favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés ;
- d'augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux de la qualité de vie au travail en termes d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de la compétitivité de l'entreprise par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ;
- de faire de la qualité de vie au travail l'objet d'un dialogue social organisé et structurant ;
- de fournir aux employeurs et aux salariés et à leurs représentants un cadre qui permette d'identifier les aspects du travail sur lesquels agir pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés au quotidien et l'égalité professionnelle ;

– de permettre, par une approche systémique, d’améliorer la qualité de vie au travail et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, donc la performance économique de l’entreprise. Cette approche n’a pas pour objet de se substituer au respect des droits fondamentaux existants pour les salariés dans chacun des domaines concernés. Elle s’inscrit dans le prolongement des dispositions des accords nationaux interprofessionnels sur la mixité et l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 1^{er} mars 2004, sur le stress au travail du 2 juillet 2008 et sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail du 26 mars 2010.

TITRE II DÉLIMITATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Article 1^{er} Définition de la qualité de vie au travail

La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l’entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l’ambiance, la culture de l’entreprise, l’intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d’implication, le degré d’autonomie et de responsabilisation, l’égalité, un droit à l’erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l’organisation du travail permettant de concilier les modalités de l’amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l’entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d’une responsabilité sociale d’entreprise assumée.

Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social.

Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s’exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.

Les conditions de mise en œuvre de la qualité de vie au travail peuvent varier selon les caractéristiques de l’entreprise (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l’environnement dans lequel elle s’inscrit). Elles évoluent en permanence au cours d’une carrière professionnelle.

Lorsqu’elle est envisagée au plan individuel tout au long d’une vie professionnelle, la qualité de vie au travail traduit les évolutions intervenues au cours de la carrière du salarié.

L’intégration de l’égalité professionnelle dans la démarche de qualité de vie au travail permet d’aborder des thèmes étroitement imbriqués mais traités jusqu’alors de façon séparée, afin de les articuler de façon dynamique.

Outre le fait que cette approche cloisonnée n’a pas produit tous les effets escomptés, ouvrir la possibilité d’une approche globale doit conduire à davantage d’effectivité pour résoudre les problèmes vécus par les salariés.

Aussi, la qualité de vie au travail nécessite qu’aucune forme de discrimination n’existe et ne soit tolérée dans l’entreprise autant dans les conditions de l’accès à l’emploi et à la promotion que dans la politique salariale et les autres déterminants des conditions de travail.

Construite dans cet objectif, la démarche de qualité de vie au travail peut contribuer à une meilleure mixité des emplois.

La promotion de la qualité de vie au travail suppose :

- un dialogue social de qualité qui aboutisse à de bonnes relations sociales et de travail ;
- de veiller à écarter tout impact pathogène des modes d’aménagement du travail ;

- de promouvoir un choix collectif qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'Etat et les collectivités territoriales à tous les niveaux ;
- d'encourager toutes les initiatives qui contribuent au bien-être au travail, au développement des compétences et à l'évolution professionnelle ;
- que le travail participe de l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus ;
- que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines.

Article 2 Éléments descriptifs de la qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments, qui participent du dialogue social et de la perception qu'en ont les salariés, tels que :

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle.

Article 3 Approche systémique de la qualité de vie au travail

Les organisations signataires du présent accord conviennent qu'aborder la qualité de vie au travail est un sujet central dans un moment où certaines modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail sont fortement interpellées par les salariés et peuvent influencer leur motivation, leur bien-être, voire, dans certains cas, leur santé.

Traiter de la qualité de vie au travail et de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, éléments incontournables pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, est un enjeu majeur de progrès social et de performance économique pour les entreprises.

L'égalité professionnelle doit de ce fait être prise en compte de manière transversale, à tous les niveaux et dans tous les domaines.

Un certain nombre de mesures spécifiques dans ce domaine doivent cependant être mises en œuvre, et constituer une démarche préalable pour améliorer la qualité au travail.

Annexe 12 - Que contiennent les accords déjà signés ?

La loi Rebsamen de 2015 et l'ANI de 2013 sur la Qualité de Vie au Travail ont amené les entreprises à négocier un accord unique pour l'amélioration de la QVT. Plus de 100 entreprises françaises ont déjà signé un accord avec leurs partenaires sociaux, mais que contiennent-ils ? Quels sont les sujets abordés ? La QVT est un principe juridique ET managérial. Elle traite de nombreux sujets complexes à appréhender et sur lesquels les enjeux de négociation sont lourds. Pourtant, déjà plus d'une centaine d'entreprises ont signé un accord avec leurs partenaires sociaux, parmi celles-là on retrouve Manpower, la Maif, Saint Maclou, Thales, Air France, la Caisse des Dépôts et Consignations, Areva, ou encore La Poste.

QualiSocial a analysé 15 accords d'entreprises*

Afin de comprendre ce que les entreprises entendent par QVT, nous avons analysé le contenu de 15 accords d'entreprises signés par les organisations syndicales et nous vous en faisons la synthèse.

Huit grandes thématiques sont abordées : l'organisation du travail, le contenu du travail, le bien-être au travail, l'environnement de travail, les habitudes de vie et la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, la prévention et la sensibilisation aux risques psychosociaux, l'égalité homme/femme, les relations au travail et le développement professionnel.

Nous n'avons pas retenu les entreprises qui abordaient une thématique en citant l'article du code du travail pour nous concentrer sur les thématiques pour lesquelles il y a un engagement de moyen de pris.

L'amélioration de l'environnement de travail, présent dans 20 % des accords, arrive en dernier des thématiques abordées

Et c'est assez logique en fait. Toutes les études montrent que le confort au travail n'est pas un facteur majeur d'amélioration du bien-être. Etrange ? Tout réside dans la définition de la QVT. En réalité, on parle de perception de QVT. L'article sur les facteurs de la QVT ne parle d'ailleurs pas du confort des salariés. N'hésitez pas à le relire.

L'égalité homme/femme traitée dans seulement 27 % des accords

Voilà qui va faire du bruit, l'égalité homme/femme n'est traitée que dans 27 % des accords QVT. On parle là d'égalité des salaires, de congé paternité, etc. Des sujets qui ne laissent personne indifférent pourtant et qui sont revenus sur le devant de la scène médiatique depuis l'affaire Weinstein (#balancetonporc).

33 % des accords prennent en compte la dimension « managériale » dans l'amélioration de la QVT

Encore un chiffre assez bas par rapport au rôle que les managers jouent dans l'amélioration de la QVT. Toutes les actions de QVT ont besoin que les managers soient moteurs pour être efficaces, cela implique formation, accompagnement, réseau, partage, ...

L'organisation du travail est repensée dans 40 % des accords d'entreprise

Les aménagements de l'organisation du travail prévoient le fameux « Job-Sharing » de plus en plus sollicité pour gérer les postes sur des plages horaires longues. On retient aussi les tests de nouvelles organisations de travail, le travail en mode « cloud » (« nuage ») à travers des partenariats avec des espaces de coworking, et surtout un temps de front-office (comprendre faire sa fonction première) limité à 70%, le reste étant dédié au back-office. Il y a encore tellement de choses à faire mais ces innovations vont déjà loin dans l'amélioration de l'organisation du travail.

53% des accords abordent les relations au travail

Le travail, lieu de rencontre et d'échange n°1 après l'école, n'est pas forcément utilisé à sa juste valeur pour mélanger les populations. Pour cela, 53 % des accords prévoient un renforcement des mesures

pour améliorer les relations entre salariés. Cela va des espaces et des temps d'échange, aux outils collaboratifs en passant par les processus de médiation en cas de conflit.

67 % des accords prévoient différentes mesures pour piloter la QVT

La méthode Lean prévoit toujours une évaluation d'impact à posteriori. Il semblerait qu'elle ait influencé les rédacteurs des accords QVT qui ont prévu des outils et mesures de pilotage des actions QVT dans 67 % des cas.

La prévention de la santé au travail et l'amélioration du contenu du travail cités dans 87% des accords

Sans surprise la prévention de la santé au travail, et notamment la prévention des risques psychosociaux, est très représentée dans les accords. En effet, le meilleur des plans d'amélioration de la QVT tomberait à l'eau si en parallèle, rien n'est fait pour préserver la santé des salariés. On retrouve dans les plans d'actions : formation sur la qualité de vie au travail pour les managers, mise en place de processus harcèlement, ligne d'écoute psychologique, observatoire de la santé au travail...

Le contenu du travail est également très présent. Cela est notamment dû à la dernière loi travail et à l'obligation des managers de réaliser un entretien annuel sur la charge de travail, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et la rémunération. Ce n'est pas tout car les signataires ont été très créatifs sur ce sujet fondamental de la QVT : plan de progrès pour valider les compétences, accompagnement lors des phases de changement, revue des fiches de poste, ...

Enfin, 93 % des accords prévoient l'amélioration des habitudes de vie et de la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle

Notre thématique la plus représentée dans les accords QVT : les habitudes de vie et la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Deux axes majeurs : le droit à la déconnexion et la généralisation du télétravail. Outre ces sujets, on retrouve le développement du covoiturage, les services de crèches, les prêts à taux zéro pour les salariés, le temps partiel de fin de carrière...

* Les accords étudiés sont ceux de Norauto, Safran, Pôle Emploi, Areva, Crédit Agricole, La Caisse Nationale des Dépôts, EDF, la Poste, la Maif, Thales, Manpower, la Société Générale, Saint Maclou, Air France et la Fédération Française des Assurances

Source : Qualisocial

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

EAE

Section/option

8010A

Epreuve

103

Matière

7050